

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE NEGOCIOS**

**CREACIÓN DE UN PLANTEL EDUCATIVO DIURNO EN LA**  
**PARROQUIA CONOCOTO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE**  
**PICHINCHA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ELENA URGILÉS VALLEJO**

**DIRECTOR: ING. JOSÉ ARÁUZ**

**QUITO, 2011**



**Director:**

**Ing. José Arauz**

**Informantes:**

**Ing. Jorge Altamirano**

**Ing. Vicente Torres**

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

#### **1. ANALISIS DEL ENTORNO, 3**

- 1.1 ENTORNO POLITICO, 3
- 1.2 ENTORNO SOCIAL, 12
- 1.3 ENTORNO ECONÓMICO, 16
- 1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO, 24
- 1.5 MATRIZ FODA, 28
  - 1.5.1 Fortalezas, 28
  - 1.5.2 Oportunidades, 30
  - 1.5.3 Debilidades, 31
  - 1.5.4 Amenazas, 32

#### **2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO, 33**

- 2.1 MISIÓN, 33
- 2.2 VISIÓN, 33
- 2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 34
  - 2.3.1 Administrativos, 34
  - 2.3.2 Curriculares, 34
  - 2.3.3 Talento humano, 35
  - 2.3.4 Infraestructura, 36
  - 2.3.5 Documentos institucionales, 36
  - 2.3.6 Financiero, 36
- 2.4 ESTRATÉGIAS GENERALES, 37
  - 2.4.1 Administrativos, 37
  - 2.4.2 Curriculares, 37
  - 2.4.3 Talento humano, 38
  - 2.4.4 Infraestructura, 39
  - 2.4.5 Documentos institucionales, 39
  - 2.4.6 Financiero, 40
- 2.5 VALORES INSTITUCIONALES, 40
  - 2.5.1 Responsabilidad social, 41
  - 2.5.2 Respeto, 41
  - 2.5.3 Trabajo en equipo, 41
  - 2.5.4 Libertad y responsabilidad, 42
  - 2.5.5 Honestidad, 42
  - 2.5.6 Criticidad y creatividad, 42

- 2.5.7 Calidez afectiva y amor, 43
- 2.6 REQUISITOS LEGALES, 43
- 2.7 MODELO PEDAGÓGICO, 48
  - 2.7.1 Características, 50

### **3. ESTUDIO DE MERCADO, 54**

- 3.1 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO, 55
- 3.2 MUESTREO PARA APLICACIÓN DE DATOS, 56
- 3.3. TOMA DE ENCUESTAS, 57
- 3.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS, 57
  - 3.4.1 Encuesta a padres de familia, 57
    - 3.4.1.1 Primera pregunta, 58
    - 3.4.1.2 Segunda pregunta, 59
    - 3.4.1.3 Tercera pregunta, 62
    - 3.4.1.4 Cuarta pregunta, 63
    - 3.4.1.5 Quinta pregunta, 65
    - 3.4.1.6 Sexta pregunta, 66
    - 3.4.1.7 Pregunta 7, 68
    - 3.4.1.8 Pregunta 8, 70
    - 3.4.1.9 Pregunta 9, 72
    - 3.4.1.10 Pregunta 10, 73
    - 3.4.1.11 Pregunta 11, 74
    - 3.4.1.12 Pregunta 12, 76
    - 3.4.1.13 Pregunta 13, 77
  - 3.4.2 Encuesta a instituciones educativas, 78
    - 3.4.2.1 Primera pregunta, 79
    - 3.4.2.2 Segunda pregunta, 80
    - 3.4.2.3 Tercera pregunta, 81
    - 3.4.2.4 Cuarta pregunta, 86
    - 3.4.2.5 Quinta pregunta, 87
    - 3.4.2.6 Sexta pregunta, 88
    - 3.4.2.7 Séptima pregunta, 89
    - 3.4.2.8 Octava pregunta, 90
    - 3.4.2.9 Novena pregunta, 91
    - 3.4.2.10 Décima pregunta, 92
    - 3.4.2.11 Décima primera pregunta, 93
  - 3.4.3 Información de la Dirección Provincial de Pichincha, 95
- 3.5 CINCO FUERZAS DE PORTER, 100
  - 3.5.1 Ingreso potencial de nuevos competidores, 101
    - 3.5.2.1 Barreras de entrada, 101
  - 3.5.2 Clientes, 104
  - 3.5.3 Proveedores, 105
  - 3.5.4 Servicios sustitutos, 106
  - 3.5.6 Competidores rivalidad entre empresas existentes, 107
  - 3.5.7 Análisis estructural, 109
  - 3.5.8 Estrategia competitiva, 111

- 3.6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, 113
- 3.7 PORTAFOLIO DE SERVICIOS, 114
  - 3.7.1. Técnica del grupo consultor de Boston BCG, 114
- 3.8 ESTRATEGIAS DE MARKETING, 117
  - 3.8.1 mercado, 117
  - 3.8.2 Servicio, 117
  - 3.8.3 Precio, 118
  - 3.8.4 Promoción y publicidad, 119
  - 3.8.5 Identidad corporativa, 119

#### **4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 121**

- 4.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN, 121
  - 4.1.1 División funcional, 122
  - 4.1.2 División de acuerdo con el cliente, 122
  - 4.1.3 División de acuerdo con el territorio, 122
  - 4.1.4 División con base al producto, 123
  - 4.1.5 Matricial, 123
  - 4.1.6 Unidades estratégicas de negocios, 123
  - 4.1.7 Organización virtual, 124
  - 4.1.8 Organización horizontal, 124
  - 4.1.9 Descripción de cargos, 128
- 4.2 JERARQUIZACIÓN, 177
  - 4.2.1 Autoridad de línea y staff, 177
  - 4.2.2 Autoridad funcional, 178
  - 4.2.3 Delegación de autoridad., 178
  - 4.2.4 Niveles y tramo de administración, 179
- 4.3 GESTIÓN LOGÍSTICA, 180
- 4.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN, 184
- 4.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 187
- 4.6 PROCESO DE SELECCIÓN, 189
- 4.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, 191
- 4.8 POLÍTICAS DE PERSONAL, 192
  - 4.8.1 Selección y contratación, 201
  - 4.8.2 Sueldos, 193
  - 4.8.3 Estabilidad del personal, 194
  - 4.8.4 Descripción de cargos, 194
  - 4.8.5 Evaluación del desempeño, 194
  - 4.8.6 Procedimiento, 194
  - 4.8.7 Incentivos por calidad, 195
  - 4.8.8 Procedimiento, 195
  - 4.8.9 Plan de carrera, 196
  - 4.8.10 Procedimiento, 196

#### **5. OPERACIONES, 197**

- 5.1 ASPECTOS LEGALES Y REQUISITOS, 199
- 5.2 DISEÑO DE SERVICIOS, 200
- 5.3 DISEÑO DE PROCESOS, 203
- 5.4 DIAGRAMAS DE FLUJO, 205

5.5	CONTROLES DEL PROCESO, 215
5.6	LOCALIZACIÓN, 217
5.6.1	Macro localización, 217
5.6.2	Micro localización, 217
5.7	DISTRIBUCIÓN FÍSICA, 218
5.8	REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO, 229
5.8.1	requerimientos físicos, 229
5.8.2	requerimientos de personal, 231
5.9	ESTRATEGIAS, 236
5.9.1	control, 236
5.9.2	operacionales, 237
5.9.3	logística, 239
5.9.4	compensaciones, 239
<b>6.</b>	<b>ESTUDIO ECONÓMICO, 240</b>
6.1	INVERSIÓN INICIAL, 241
6.2	FLUJO DE EFECTIVO, 241
6.3	FINANCIAMIENTO CON PLAZO Y CONDICIONES DE PAGO, 242
6.4	PROYECCIÓN ECONÓMICA, 244
6.5	PUNTO DE EQUILIBRO, 246
6.6	ANÁLISIS FINANCIERO VAN TIR, 247
5.6.1	Determinación de la tasa de descuento, 248
5.6.2	Flujo de fondos, 249
6.7	PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, 250
6.8	RAZON COSTO / BENEFICIO, 250
6.9	CONCLUSIONES, 251
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 253</b>
7.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO, 253
7.2	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO, 255
7.3	ESTUDIO DE MECADO, 256
7.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 259
7.5	OPERACIONES, 260
7.6	ESTUDIO ECONÓMICO, 261
7.7	RECOMENDACIONES, 261
7.7.1	Análisis del entorno, 261
7.7.2	Estudio de mercado, 261
7.7.3	Estructura organizacional, 262
7.7.4	Operaciones, 262
7.7.5	Estudio Financiero, 262
	<b>BIBLIOGRAFIA, 263</b>
	<b>ANEXOS, 265</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación plantea la elaboración de un plan de negocio para la creación de un plantel educativo diurno de nivel medio en la parroquia Conocoto, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, que proporcione a la juventud una educación integral, de calidad y se constituya en una fuente generadora de empleo, para dinamizar la economía ecuatoriana.

El análisis del entorno a nivel social, político, económico y tecnológico, sirvió de base para elaborar el foda y un planteamiento estratégico, en donde se consideraron las necesidades de mejorar la mala utilización del tiempo libre generada por la falta de control por la ausencia de la madre en el hogar por su trabajo o por la migración, cambiar los paradigmas de la niñez y juventud y sus actitudes negativas por el consumismo y la globalización, las exigencias del Ministerio de Educación sobre calidad, la disponibilidad de crédito para la inversión a nivel público y privado, las ventajas metodológicas de las nuevas tecnologías de la información.

El estudio de mercado realizado tanto a padres de familia como a instituciones educativas, determino, que un alto porcentaje requiere de un servicio adicional de tareas dirigidas y cursos extracurriculares en un horario extendido, los costos que están dispuestos a pagar, sus exigencias tanto en excelencia académica, infraestructura, horarios y servicios demandados. Además se caracterizó la oferta educativa. Resultados que sirvieron de base



para realizar un análisis utilizando las 5 fuerzas de Porter y establecer las estrategias de mercado, precio, promoción y producto y a la diferenciación como estrategia competitiva.

Se diseñó una estructura organizacional, considerando el planteamiento estratégico, la ley de educación y la teoría administrativa, definiendo los departamentos, cargos con su respectiva descripción y especificación. Utilizando la cadena de valor se definieron los procesos gobernantes, agregadores de valor y los de apoyo, que se centran en las necesidades y satisfacción del cliente. El diseño incluyó un sistema de información interno y externo, el organigrama estructural, el proceso de selección, un programa de capacitación y algunas políticas de personal.

La función de operaciones determinó la caracterización del servicio, procesos representados en diagramas de flujo, la localización y distribución física de cada espacio con su respectiva dotación de mobiliario y equipo y los requerimientos de personal tanto a nivel administrativo, como docente y de servicios.

Finalmente el estudio económico cuantificó los requerimientos físicos y de personal y estableció el monto de la inversión inicial, el aporte de los socios, la financiación, los flujos de efectivo que generara el proyecto en los cinco primeros años, que sirvieron de base para proyectar estados financieros a 5 años y para la evaluación económica del proyecto. Los resultados del VAN y de la TIR son positivos, y determinan que el negocio tiene una alta rentabilidad, que la inversión se recuperará en un periodo de cuatro años, por lo que es factible económicamente.

Por lo antes referido, el presente estudio, ha determinado la factibilidad del proyecto de inversión y se ha constituido en un instrumento de gestión, con un enfoque innovador e

integrador, derivado de la planificación estratégica, que servirá de base para la toma de decisiones y la solución de problemas, de una manera adecuada y confiable, optimizando los recursos y disminuyendo la incertidumbre y el riesgo, pues contiene estrategias, políticas, programas y procedimientos, descripción de funciones y procesos, acordes al entorno y mercado, que guiarán la acción tanto de administradores y del personal de la Institución, para lograr una eficiente y exitosa gestión.

## **INTRODUCCIÓN**

El plan de negocio plantea un estudio en varios campos del quehacer administrativo, para analizar la factibilidad de la creación de un colegio en la parroquia Conocoto del Cantón Quito, ante la demanda insatisfecha por la carencia de una Institución educativa que oferte un servicio de tareas dirigidas y cursos extracurriculares en un horario extendido.

La educación es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de una nación, y es la encargada de crear en la niñez y adolescencia los hábitos positivos, que eliminen la mala utilización del tiempo libre generada por la idiosincrasia y por la falta de control por la ausencia materna, de tal forma que se entreguen a la sociedad personas competentes.

Esta necesidad según el estudio de mercado es percibida por los padres de familia, quienes en las encuestas expresan el deseo de una institución educativa que ofrezca una educación extendida para el desarrollo de tareas dirigidas y cursos extracurriculares de tipo social, deportivo y artístico.

La oferta educativa de los colegios de Conocoto, contiene algunos cursos en el área de deportes que son realizados 2 o tres veces a la semana, con el cobro de valores adicionales.

Ante lo cual, en el plan de negocio, diseñado una oferta académica que incluya como valor agregado tareas dirigidas y cursos extracurriculares, elegidos en consenso, a un precio que

se encuentra dentro del rango que están dispuestos pagar los padres de familia, que supera en tecnología y calidad a la competencia.

Adicionalmente el estudio contiene una estructura que permita el logro de los objetivos, acorde a las modernas tendencias administrativas, con una flexible y eficiente distribución de espacio físico y asignación de recursos materiales y humanos, que han sido cuantificados en el estudio económico, llegándose a establecer la viabilidad económica de la inversión.

## **1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El análisis del entorno es una actividad de gran importancia en el proceso de formulación de estrategias empresariales, que permitirá a los empresarios ampliar su visión del mundo que les rodea y tener una nueva forma de ver los negocios, para actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades, estar preparados para enfrentar a los competidores y responder a las amenazas antes de que produzcan daños.

### **1.1 ENTORNO POLÍTICO.**

Desde que asumió el gobierno Rafael Correa con su economía socialista del siglo XXI se ha podido apreciar que la gente y empresas que posee los medios de la producción han realizado una fuerte oposición al gobierno, ocasionada sobre todo por el temor a medidas incautatorias de bienes, a perder su hegemonía económica, derivada del sistema neoliberal, a que sus bolsillos se vean afectados por acciones y leyes tendientes a lograr una mejor distribución de la riqueza, que sumada a la desinformación ha ocasionado preocupación e incertidumbre en el sector empresarial.

El gobierno ha dado medidas que efectivamente han afectado a este sector, como es el Mandato No. 8 de abril del 2008, que eliminó la tercerización, que permitía la utilización de mano de obra de los trabajadores sin pagar algunos beneficios sociales, como décimos horas extras y utilidades, posteriormente se ha realizado una

reforma tributaria, mediante la ley de equidad tributaria aprobada en el año 2008, que busca que todos los ecuatorianos cumplan con sus obligaciones tributarias, de un modo proporcional a sus ingresos y no solamente la clase media, que tiene un trabajo en relación de dependencia. Medidas que impactaron al sector empresarial, por que les tocó asumir costos legales por la mano de obra y por impuestos que antes lograban evadir, lo que generó la salida de algunas empresas, como por ejemplo Pinto que trasladó su producción al Perú, en donde las condiciones favorecen más a los inversores y no se considera la responsabilidad social de las empresas.

Este es un tema que a nivel mundial, sobre todo en los países de Europa, está de moda, y es un requisito que exigen a todas las empresas con las cuales se quiere mantener relaciones comerciales, y es la responsabilidad que las empresas deben tener con los grupos de interés tanto internos como externos denominados stakeholders, es decir que, no deben responder únicamente ante sus accionistas, sino también ante sus empleados, clientes, proveedores, comunidad, ante el medio ambiente, con los cuales tienen que cumplir de un modo honesto y justo. Existen varios organismos que proporcionan herramientas como el GRI que contribuyen a su aplicación empresarial. Tema que se debería considerar tanto a nivel empresarial como personal.

Actualmente ante la disminución de las inversiones, que según el Banco Central es de “174.000 dólares”, el gobierno se encuentra impulsando la inversión para lo que ha ofrecido la exoneración del impuesto a la renta por 5 años, tanto a la inversión extranjera como a la nacional, siempre que esta se realice fuera de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Medida que posiblemente estimulará la inversión tanto interna como externa.

Desde el año 2006 está vigente el plan decenal de educación, que tiene como políticas la universalización de la educación inicial y general básica, incrementar el número de matriculas en el bachillerato, erradicación del analfabetismo y fortalecer la educación continua para adultos, mejoramiento de la calidad de educación, implementación del sistema nacional de evaluación y rendición de cuentas del sistema educativo, revalorización de la profesión docente, aumento del porcentaje de participación del sector educativo en el PIB.

Dando cumplimiento a este plan decenal, el Ministerio de Educación, ha implementado un sistema de evaluación y rendición de cuentas, que en un principio evaluó el desempeño académico de los estudiantes de todos los establecimientos educativos, sean estos públicos, privados o fiscomisionales y actualmente esta evaluando a los docentes en funciones del magisterio y luego lo hará de las instituciones privadas. Por lo que las evaluaciones tanto de estudiantes y docentes son obligatorias para el sector privado, que es el que otorga las autorizaciones de funcionamiento.

A la educación le afectan dos planes que el Gobierno ha realizado, el uno denominado plan nacional de desarrollo y el otro plan nacional para el buen vivir, que tiene un objetivo común que es el mejoramiento de las capacidades y potencialidades de la ciudadanía y establecen como prioridades mejorar la calidad de la educación, lograr que esta sea para la vida, acorde a los contextos, culturas e identidades, que genere pensamiento crítico, que los docentes sean actualizados y posean condiciones laborales que los estimulen.

Además pretende, que la infraestructura, equipamiento, mobiliarios, material didáctico y tecnología generen procesos educativos de alta calidad, con la participación de todos los actores involucrados en la educación.

Para lo cual, se requiere que tanto estudiantes, profesores y directivos sean evaluados y rindan cuentas, que se promueva la coeducación, la utilización de modelos inclusivos para personas con capacidades especiales, que se implemente programas complementarios de educación con énfasis en formación ciudadana.

Es decir que el Gobierno propone acciones tendientes lograr una educación de calidad, que permita el desarrollo integral de todos los estudiantes, potencializando su capacidades y considerando su entorno.

Acorde a estos objetivos, el ejecutivo ha elaborado un proyecto de ley de educación la cual se encuentra en la Asamblea Nacional y ha sido aprobada en primer debate. En la nueva ley de educación se reconoce la educación particular, la cual no podrá tener como principal fin el lucro.

Este proyecto, establece una nueva estructura educativa a nivel nacional, central, zonal, distrital con sus funciones y atribuciones, control sobre la operación de las instituciones educativas privadas, pues se norma, que las autorizaciones para su funcionamiento, estarán sujetas al cumplimiento de los requerimientos que el Ministerio de Educación exija sobre calidad, relacionados con estándares, selección, evaluación, y capacitación docente. A nivel de los profesores contiene una nueva escala salarial con el incremento de la jornada de trabajo a 40 horas semanales.



Actualmente se encuentra vigente la reforma de bachillerato efectuada mediante decreto ejecutivo 1786 de 29 de agosto del 2001, en la que se establece la vigencia del bachillerato como educación posterior a la educación básica, que tiene una duración de 3 años que pueden ser por trimestres o quimestres, y se reconocen diversos tipos como son Bachillerato en Ciencias general y con especialización, en Artes, Técnico univalente o polivalente.

Este puede ser organizado por asignaturas o cursos y el enfoque curricular puede ser por contenidos o por competencias. Los contenidos pueden organizarse por unidades didácticas o módulos. Se deja libertad para que cada institución desarrolle su propio proyecto educativo institucional, al que deberá ir integrado la propuesta curricular, que también será sometida a la aprobación de Dirección Provincial de educación.

El Ministerio de Educación ha realizado una actualización y fortalecimiento curricular de la educación básica, el mismo, que entra en vigencia en la Sierra en este año, que mediante el desarrollo de destrezas con criterios de desempeño y conocimientos, pretende que los estudiantes sean más reflexivos. En el se establecen los perfiles de salida, objetivos educativos de las áreas, del año, las destrezas con criterios de desempeño, precisiones de la enseñanza y aprendizaje y los indicadores esenciales de evaluación que garantizan su consecución.

Las instituciones educativas particulares estarán obligadas a implementar el currículo de la educación básica y a programas de capacitación docente determinados por el Ministerio. Para el bachillerato se encuentran vigentes los planes de estudio.

Los organismos que deben formar parte de la estructura de una institución educativa y la denominación de los cargos y funciones de sus directivos y empleados está normada por el Reglamento de la Ley de Educación, adicionalmente se puede incrementar otros según las necesidades, los mismos que deben ir incluidos en el reglamento interno, según lo establecen los artículos 93 hasta el 140 que contiene los nombres de los cargos y funciones de los directivos y empleados.

Además, este reglamento en sus artículos del 140 al 150, norma cuales son los deberes de los alumnos, la forma de conformar las organizaciones estudiantiles y de padres de familia, en los artículos 265 hasta el artículo 272 y del 318 al 321, determina la forma de evaluar la disciplina de los estudiantes y desde el artículo 290 hasta el 317 se establece la forma de evaluación tanto del rendimiento.

En el Código de la Niñez y Adolescencia, vigente desde enero del 2003, se establece el derecho que tienen los niños, niñas y adolescentes a una educación de calidad, integral, que desarrolle su potencial, personalidad, capacidades mentales y físicas, flexible a las necesidades de todos los niños, niñas, adolescentes, priorizando a los que tienen discapacidad, en un ambiente favorable con todos los recursos adecuados para el aprendizaje.

Todas las instituciones educativas tienen que tomar en cuenta lo establecido en el Código de la Niñez y Adolescencia, sobre todo en lo relacionado a sus derechos sobre la calidad de la educación, del ambiente, de las instalaciones y recursos materiales didácticos y laboratorios y las prohibiciones sobre abusos, maltrato, desvalorización, castigos crueles inhumanos, degradantes sanciones corporales, psicológicas y

colectivas, acciones discriminativas, atentados sexuales, la difusión de material o información inadecuado.

El Código de Convivencia es una norma establecida por el Ministerio de Educación, mediante Acuerdo Ministerial 182 el 22 de mayo del 2007, y que tiene que ser elaborado, aplicado y mejorado por todos los planteles educativos del país., con el objeto de fortalecer y lograr el desarrollo integral de todos los actores de la comunidad educativa, constituyéndose en un nuevo modelo de comportamiento armónico dentro y fuera del plantel.

Este código, debe ser elaborado por un Comité de Redacción con la participación de docentes, padres de familia, estudiantes y personal administrativo y de servicios, conocido por el Consejo Técnico o Directivo y aprobado por la asamblea específica y enviado al responsable del DOBE en la Dirección Provincial de Educación, para su conocimiento y registro.

En su contenido, se debe incluir declaraciones tanto sobre los derechos, como sobre las responsabilidades de los estudiantes, padres de familia y maestros relacionados con el ambiente seguro y adecuado, sin presiones o abusos físicos, psicológicos o verbales, el respeto de los derechos, sentimientos, necesidades, individualidad, a las instalaciones, libertad de dialogar, cumplimiento de instrucciones, tareas, deberes, puntualidad, trato con cortesía, participación activa en el proceso de enseñanza aprendizaje, a ser escuchado y asistido.

Los Ministerios de Educación y de Salud mediante decreto interministerial de 14 de abril del 2010, expidieron un reglamento que regula el funcionamiento de bares escolares para el sistema educativo nacional, en el cual se incluyen los establecimientos privados, en el cual a más de establecer que alimentos están permitidos expender y cuales no, se indica que para su contratación y control se tiene que nombrar una comisión compuesta por el rector, el médico del colegio, el presidente del comité de padres de familia, el presidente del consejo estudiantil.

Adicionalmente se explica una fórmula de cálculo para el cobro mensual por el uso de la infraestructura física y sanitaria destinada al bar, que es el número de estudiantes por el 40% y por el número de días, de cuyo valor se reducirá el 10% por concepto de costo de infraestructura y el resto se asignará a mejoramiento de equipos, infraestructura física y sanitaria del bar, en proyecto con fines educativos vinculados a la salud, alimentación, nutrición, medio ambiente, actividades deportivas y apoyo a estudiantes de escasos recursos económicos, para que puedan acceder a alimentos del bar escolar.

Junior Achievement Worldwide nació en los Estados Unidos como una organización sin fines de lucro en el año 1919 y en el Ecuador en el año 2001 se constituyó como fundación que tiene como objetivo principal la formación de emprendedores, mediante el acercamiento de la empresa privada a las aulas, que promueve un sentimiento pro-empresa, motivándose la seguridad personal y la confianza en sí mismo, enseñan las recompensas y riesgos de los negocios, toma de decisiones contribuyendo al desarrollo del sector privado y por ende al de la economía.

Los principales objetivos del programa según ellos son: “ el trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, de la capacidad de emprender retos, de asumir riesgos y de tomar decisiones, el fomento de habilidades de liderazgo y la construcción de conclusiones comunes a partir de experiencia personales”.

Ofrece diferentes programas para los estudiantes de secundaria como: Las Ventajas de Permanecer en el Colegio para alumnos de 11 a 13 años, Fundamentos Empresariales para alumnos de 13 a 14 años, Nuestros Recursos para alumnos de 12 a 15 años; Habilidades para el éxito para alumnos de 14 a 16 años; Empresa en Acción para alumnos de 15 a 17 años y la Compañía para jóvenes de 16 a 21 años.

También cuenta con programas de simulación: Simulación de negocios para alumnos de los 16 a 24 años, Marketing Challenger par alumnos de 16 a 24 años y bancos en acción para alumnos de 16 a 18 años, este último que esta destinado a instituciones educativas de Quito y Guayaquil.

Todos los programas incluyen evaluaciones para estudiantes y voluntarios, que permiten medir el impacto causado en los jóvenes, sobre su entendimiento de conceptos económicos de negocios, destrezas para la solución de problemas, niveles de razonamiento, capacidad de síntesis e integración de información, actitudes hacia el trabajo, estudio y confianza personal.

Simulación de negocios es un concurso sobre el manejo de una empresa virtual para lo cual se debe adquirir una licencia que incluye manuales, curso de capacitación para administradores, profesores o asesores y curso de capacitación para estudiantes.

La Compañía es un programa educativo que brinda una experiencia práctica sobre el mundo de los negocios, destinada a los estudiantes de bachillerato y permite que mediante el trabajo en equipo creen, organicen y operen una compañía real en el mercado en horario extracurricular.

## 1.2 ENTORNO SOCIAL

El consumismo “se desarrolla y crece en el siglo XX en el mundo occidental, como consecuencia de la lógica interna del capitalismo” <sup>1</sup>y en América Latina se da como efecto de la política neoliberal que ha estado vigente durante muchos años, y que ha tenido como objetivo que las grandes transnacionales puedan vender su sobreproducciones , “gracias a la mercadotecnia y medios de comunicación a sectores de la sociedad media y baja, que logran crear necesidades e inducirlos a consumir, comprar bienes y servicios” <sup>2</sup>, inclusive endeudándose gracias al dinero plástico, y que han logrado un cambio de los hábitos de las personas.

Este consumismo, caracterizado por un oferta continua de aparatos electrónicos, cada mes sofisticados, que se utilizan como medios de comunicación, como son, los celulares, computadoras, ipods, agendas, mp4, automóviles, ropa, aparatos eléctricos, muebles y otros enseres y accesorios, con características innovadoras de diseño, color, calidad, que requiere de mayores ingresos a nivel familiar, por un lado y por otro su revalorización dentro de la sociedad como persona capaz, competente, han motivado a que la mujer se inserte en el campo laboral para compartir los gastos, según lo

---

<sup>1</sup> Wikipedia la enciclopedia libre [Consumismo. es.wikipedia.org/wiki/]. **Consumismo**

<sup>2</sup> *Ibíd.*

confirman las estadísticas del INEC que indican que desde 1990 hasta el año 2005 la población femenina económicamente activa se ha incrementado en un 182%, lo que ha ocasionado, que las actividades que estaban a su cargo como es la atención del hogar y crianza de los hijos sean reasignadas, y dejen a sus niños y adolescentes al cuidado de familiares, empleadas domésticas o de sus hermanos mayores, igualmente confirmado por el INEC que indica que actualmente el 46% de madres están ausentes de sus hijos. Hecho, que ha deteriorado las relaciones familiares, por una falta de control, atención y afectividad, que han sido sustituidos por aparatos electrónicos y ropa de marca, arraigándose de ese modo el consumismo.

El salario mínimo que durante los últimos años no ha cubierto la canasta básica familiar y la falta de empleo, han sido la principal causa para la migración según informa en Abril de este año, el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, pues indica, que de acuerdo con estudios el BID el “ 83% de los emigrantes ha manifestado que la causa de la migración es la necesidad de enviar dinero a sus familias”, migración que socialmente también han producido desintegración familiar y carencias afectivas en los hijos, pues han quedado al cuidado de uno de los padres, familiares, amigos, provocando problemas tanto a niños como adolescentes.

La globalización ha producido la universalización de la vida y la cultura, destruyendo las diferencias culturales, las perspectivas de la verdad y del valor humano, que han provocado la fragmentación personal, el relativismo cultural.

Los avances en biotecnología, que pretenden otorgarle al hombre el poder de la clonación de la vida humana han ocasionado una ambivalencia en los valores,

derivada de los aparentes beneficios que podría traer a la vida de las personas según lo afirma La doctora Theresa Deisher, que exploró la “comercialización” rutinaria de seres humanos no nacidos en la biotecnología moderna.”<sup>3</sup>

La nueva situación social de las familias, la influencia de los medios de comunicación han producido un cambio en los valores en la juventud, en quienes sobresale el individualismo, el egoísmo, la valoración del tener al ser, se han acostumbrado a la falta de control, tienen actitudes agresivas ante sus padres o encargados de su cuidado y educación, depositan su confianza en compañeros, que en muchas ocasiones establecen ritos grupales como el alcoholismo, drogadicción, aborto, maternidad prematura, lo que se confirma con un estudio del Consep de Febrero de este año a los estudiantes entre 12 y 17 años, frente a los 13 y media que se registró en el 2005, y que según el cual se encontró que la edad más temprana es de 12 años y con informaciones proporcionadas por el MIES que indican que “la tendencia de la fecundidad adolescente en el Ecuador en la última década es al incremento, siendo la más alta de la sub región andina y oscila alrededor de 100 nacimientos por cada mil mujeres.

La revalorización de la mujer generada por la igualdad de género tan promovida por los movimientos feministas, han producido cambios sustanciales en nuestro país, como son; que en la constitución se especifique el género masculino y género femenino, se establezcan porcentajes mínimos de participación en la selección de dignidades del estado y función pública, que el gobierno realice la difusión de propaganda para disminuir el maltrato físico y psicológico de la mujer, promoviendo

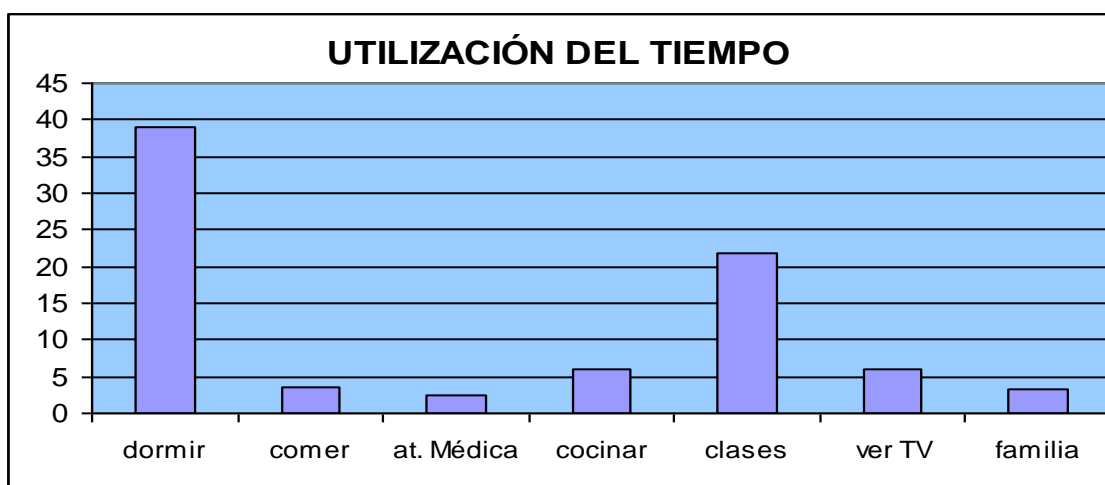
---

<sup>3</sup> T. DEISHER. <http://notifam.net/index.php/archives/2057/> notifam.net/index.php/archives/2057/. **El lado oscuro de la biotecnología.**



la utilización de instancias judiciales para las denuncias, la educación a distancia y semipresencial ofertada por instituciones educativas a nivel superior, situaciones que le han permitido a la mujer un cambio de paradigma respecto de su función, por lo cual actualmente busca para ella y sus hijas la preparación universitaria, que les permitan mejores oportunidades laborales, que redundan en independencia económica y en un reconocimiento social de su calidad humana e intelectual.

La mala utilización del tiempo de los adolescentes se origina tanto en la falta de control por parte de sus padres, como por el ejemplo recibido, pues de acuerdo a los datos publicados por el INEC, se encuentra que los ecuatorianos de lunes a viernes utilizan para dormir un 38.97%, para comer un 3,57% de su tiempo, para su cuidado personal un 2,49% , para consulta médica un 2,50% , para ir al trabajo un 4,55%, para cocinar un 5,88%, para buscar trabajo un 6,57%, para asistir a clases un 21,81%, para ver televisión un 6,10%, para internet un 2,64% y para compartir con la familia un 3,38%.



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Elena Urgilés Vallejo

En los países en vías de desarrollo como el nuestro, se está fortaleciendo un contexto social negativo, caracterizado por la exclusión e inequidad social, derivadas de la restructuración, que tienen las sociedades, por la presión de la globalización y por la incapacidad económica que les permita el uso oportuno y adecuado de las tecnologías.

### 1.3 ENTORNO ECONÓMICO

El mundo se está recuperando de la grave crisis que vivió el capitalismo durante el año 2008, originada por problemas del sistema financiero, que produjo la caída de las bolsas en los países desarrollados e inestabilidad de las economías en la mayoría de países del mundo, y que requirió la intervención y apoyo de los estados para superarla.

Esta recuperación económica, según el Fondo Monetario Internacional ha sido más acelerada en los países latinoamericanos, debido a que, en la crisis los precios de las materias primas que exporta la región no han caído como en otras crisis, a la baja de intereses en la región y al estímulo fiscal aplicado por algunos estados.

La situación económica del país se puede definir en base de estadísticas macroeconómicas, que tienen por objeto explicar los cambios, como el PIB, la inflación, el desempleo, las ventas por menor, el déficit comercial entre otras que tiene por objeto explicar los cambios económicos.

El PIB producto interno bruto, según Mankiw “es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo” es decir que está dado por el monto de los bienes y servicios producidos por una economía y comparándola con un periodo anterior, se establece si ha habido un crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, por lo que se constituye en un indicador que refleja la competitividad de las empresas.

El Crecimiento Económico tiene diversas formas de cálculo y viene a establecer cuál es el aumento de la cantidad de bienes y servicios finales producidos en el país durante un periodo determinado.

El PIB per cápita es uno de los indicadores del bienestar económico de una sociedad, generalmente este es alto en los países ricos con mejor calidad de vida y generalmente bajo en los países pobres. Pero hay que tomar en cuenta como es la distribución del ingreso en el país, que se lo puede medir con el coeficiente Gini.

El índice de precios de consumo es un indicador del costo total de los bienes y servicios comprados por un consumidor representativo para lo cual se fija una canasta básica familiar, se calcula su costo y se la relaciona con un año base. En base de este se calcula la tasa de inflación. La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país.

Las tasas de interés representan el precio del dinero. Cuando estas son bajas ayudan al crecimiento de la economía, facilitando el consumo y demanda de productos, mientras

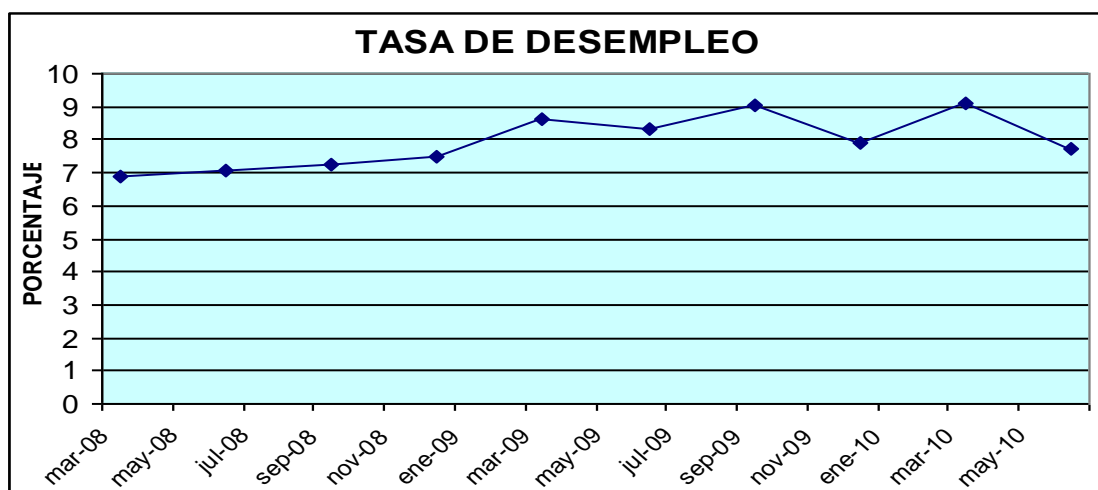
más productos se consuman más crecimiento económico. Pero tiene tendencias inflacionarias. Y cuando son altas favorecen el ahorro, frenan la inflación, el consumo y el crecimiento económico.

El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos.

Este se mide con el EMBI EMERGING Markets Bond Index creado por JPMorgan Chase que da un seguimiento diario a la deuda de países emergentes. Es una diferencia entre el interés que pagan estos países y el interés de los bonos de Tesoro de Estados Unidos. El interés más alto lo compensa con mayor riesgo de incumplimiento.

La economía ecuatoriana, que según el Banco Central del Ecuador, es pequeña, altamente sensible al entorno económico internacional, que depende de la explotación de productos primarios y que dentro de América Latina ocupa el 8vo lugar, se vio afectada por la crisis mundial, al igual que el resto del mundo, según lo demuestran las cifras sobre la baja del crecimiento económico del 2009 del 6.5% al 0,36% y la subida de la tasa de desempleo del 7% al 9%. Actualmente se encuentra en recuperación, según pronósticos realizados sobre este crecimiento tanto por la Ministra de Coordinación de la Política Económica, que la ubica en un 3.7% y del Fondo Monetario Internacional del 2.9%, que efectivamente alcanzó el 3,6%, y por la reducción en la tasa de desempleo al 7.7% que es igual al promedio de la estimada para América Latina y que realmente llegó al 6,1 %.

Análisis que permite concluir, que la economía se está dinamizando y volviendo a niveles anteriores, lo que crea un panorama más alentador para la inversión, tan necesaria para bajar los niveles de desempleo.



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

El Ecuador, para el año 2009 – 2010, tiene un índice de competitividad del 3.56 que lo coloca en el lugar 105 dentro de 133 países analizados, este índice determina la habilidad que tiene el país, a través de sus instituciones, políticas y otros factores, para proveer de altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, lo que depende de cuan productivamente utiliza sus recursos. Esto significa que falta eficiencia no únicamente a nivel de estado, sino también de las empresas del sector privado, que les permita desenvolverse satisfactoriamente en un mundo globalizado.

El riesgo país actualmente se encuentra en el puesto 1035, este bajó drásticamente luego de que en enero del año anterior se ubicó en 3.796, por el anuncio del gobierno del no pago de la deuda que mantenía con la banca internacional, representada en los bonos global 12, que posteriormente fue recomprada. Esta operación en la que se

redimieron los bonos global ha tenido efectos positivos y negativos, entre los positivos están: la disminución del porcentaje de la deuda respecto de PIB del 45.7% al 14.7, que le permitió al estado, disponer de mayores recursos para invertirlos en obras de infraestructura vial, aeroportuarias, de vivienda, salud y educación. Y como negativos se encuentran la disminución de las inversiones extranjeras, que según datos del Banco Central del Ecuador para diciembre del 2009 es negativa en 175 millones de dólares, que repercute en la falta de financiamiento para el presupuesto general del estado y en la disminución de posibilidades de la creación de empresas y fuentes de empleo, por lo que el gobierno ecuatoriano, ha tenido que recurrir a inversiones internas, como la del IESS y de otras fuentes no tradicionales externas, como de la República Popular de China y a la promoción del Ecuador para lograr inversiones en otros países asiáticos, en donde ha descartado la eliminación de la propiedad privada y la libre empresa.

El Ecuador de acuerdo con la nueva constitución tiene un sistema económico social y solidario en reemplazo del modelo de economía social de mercado, que le ha dado al Estado una mayor participación y control en los sectores prioritarios de la economía como es el de educación, en donde se han realizado cambios sustanciales como: la gratuidad absoluta de la educación pública, eliminando cualquier tipo de pago; la entrega gratuita de desayuno escolar y libros oficiales para todas las asignaturas en escuelas primarias, que para este año, se estima serán de 15.000; la elevación de sueldos del magisterio; el mejoramiento de la infraestructura tanto a nivel rural como urbano; el establecimiento de un sistema de evaluación tanto para estudiantes, docentes y autoridades de planteles públicos, privados y fiscomisionales; la generación a nivel del Ministerio de Educación de registros cualitativos y

cuantitativos de todas las instituciones educativas. De los resultados de las evaluaciones de los estudiantes, se ha encontrado que la educación privada y sobre todo la proveniente de establecimientos religiosos es la de mejor calidad. Existe un control del Ministerio sobre el funcionamiento y desempeño de las Instituciones Educativas Privadas, se está mejorando la educación pública y se reconoce la calidad de la educación privada frente a la pública.

La economía ecuatoriana es inequitativa, según lo demuestran los resultados del coeficiente de Gini, que de acuerdo con el ingreso del 2009 es de 0,49, lo que significa que hay una alta desigualdad de los ingresos, la cual genera pobreza en un sector de la población, a pesar de que el gobierno con su política económica a tratado de beneficiar a los más pobres. Por lo cual se puede determinar que no existe bienestar económico dentro de todos los integrantes de la sociedad aunque el ingreso per cápita para el 2009 fue de \$ 3715.

Esta pobreza es la misma que generó y mantiene la migración que a su vez han originado las remesas, que han contribuido a mejorar la calidad de vida de unos 500.000 hogares receptores, según datos del INEC de este año, en lo que se refiere a vivienda, nutrición, salud y educación.

La crisis mundial ha influido en la disminución sostenida de las remesas, que en el primer trimestre de este año fueron de 556.6 millones de dólares y en el segundo trimestre de 549.8 millones de dólares. Remesas que además, han contribuido a dinamizar la economía ecuatoriana, al incrementar el ingreso nacional “generando el ingreso de divisas necesario para mantener el modelo económico vigente de la

dolarización,”<sup>4</sup> lo que ha minimizado el riesgo de inflación por una nueva moneda nacional.

La Banca Pública, por decisión del gobierno, en este año recibió 545 millones de dólares que formaban parte de la reserva monetaria internacional de libre disponibilidad que fue repatriada del exterior, con el fin de reactivar la producción e incrementar los puestos de trabajo.

La Banca Privada por resolución del directorio del Banco Central a finales del año anterior y a inicios de este tuvo que repatriar un porcentaje de las inversiones que tenían en el extranjero, para destinarla al sector productivo, por lo cual se puede determinar que el crédito del sistema financiero nacional se ha reactivado, lo cual se confirma con el crecimiento de las captaciones en un 20% y de las colocaciones en un 15%, por lo que se puede concluir que existe crédito disponible para financiar proyectos de inversión, dependiendo del monto en el Banco de Fomento, en la Corporación Financiera Nacional a nivel público y en los Bancos privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas a nivel privado.

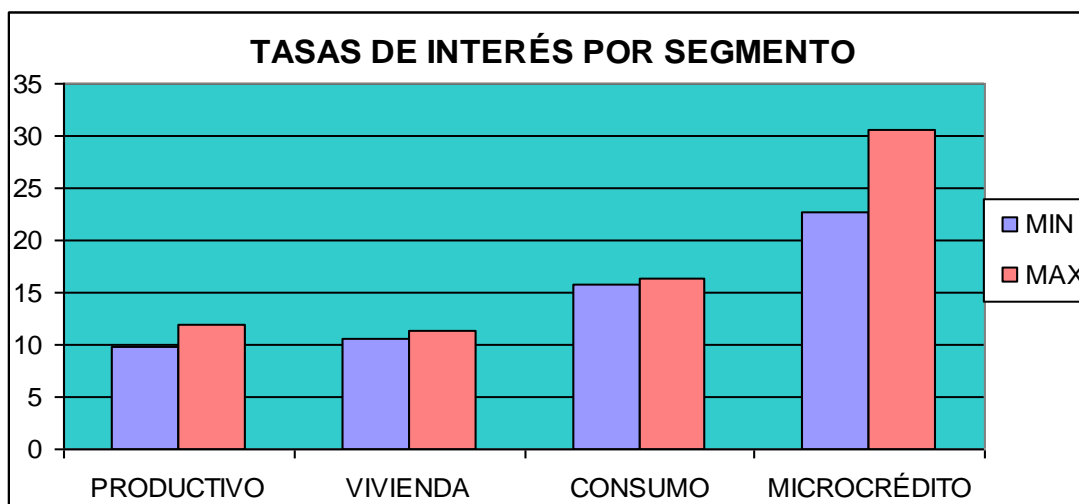
Las tasas de interés que son reguladas por el Banco Central del Ecuador, se mantienen altas para el microcrédito al cual acceden los pequeños negocios y más bajas para el sector productivo empresarial, corporativo y pymes, ya que según datos de la Superintendencia de Bancos son del 9,04% al 11,83% para el sector productivo, del 10.64% al 11,33% para vivienda, consumo del 15.86% al 16.3% para el consumo y del 22.75% al 30.5% para el microcrédito. La Corporación Financiera Nacional y el

---

<sup>4</sup> ESPOL. [<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4/Tesis.pdf>]. **Destino de las remesas del Ecuador.**



Banco Nacional de Fomento tienen tasas más bajas para el sector productivo que van desde el 4.9% hasta el 6.5%.



**Fuente:** Superintendencia de Bancos  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

Las tasas pasivas van desde el 3.55 al 6,51 dependiendo del plazo. Los costos de los servicios han sido regulados, eliminándose algunos de los valores que se cobraban. La inflación acumulada a Agosto del presente año es del 2%.y una previsión anual del 3.82%. Según el INEC, la tasa libor 90 días - la tasa de los préstamos interbancarios de Londres- a Noviembre del presente año es de 0,44% y la prime –tasa de interés que los Bancos de los EE UU cobran a sus mejores clientes- del 3,25%. Si nuestra economía es dolarizada y la tasa de inflación proyectada es el 3.82% y se comparan las tasas de interés activas del Ecuador con las tasas internacionales prime y libor, se encuentran que estas son injustificadamente muy altas, sobre todo en determinados segmentos, lo que encarece el costo del capital y limita la inversión cuando esta requiere de financiamiento. Se puede concluir que mientras más pequeño sea el proyecto más alto es el porcentaje de interés que debe pagar.

El gasto público se ha incrementado y tiene un déficit, pero según argumentos del presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador este se debe a un incremento en inversión, esto es proyectos hidroeléctricos, viales, mantenimiento y mejoras de la refinería; las mismas que constituyen obras de capital, porque de esta manera se está ampliando la capacidad productiva de la economía, contribuyendo de ese modo a dinamizarla.

El salario básico unificado se de 264 dólares y según datos publicados por el Ministerio de Finanzas, la canasta vital familiar es de 387,35 y la canasta básica familiar de 541,82, lo cual determina que para cubrirla en los hogares se requiere del trabajo del padre y de la madre, que como ya se indicó generan problemas a nivel social en las familias.

#### 1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

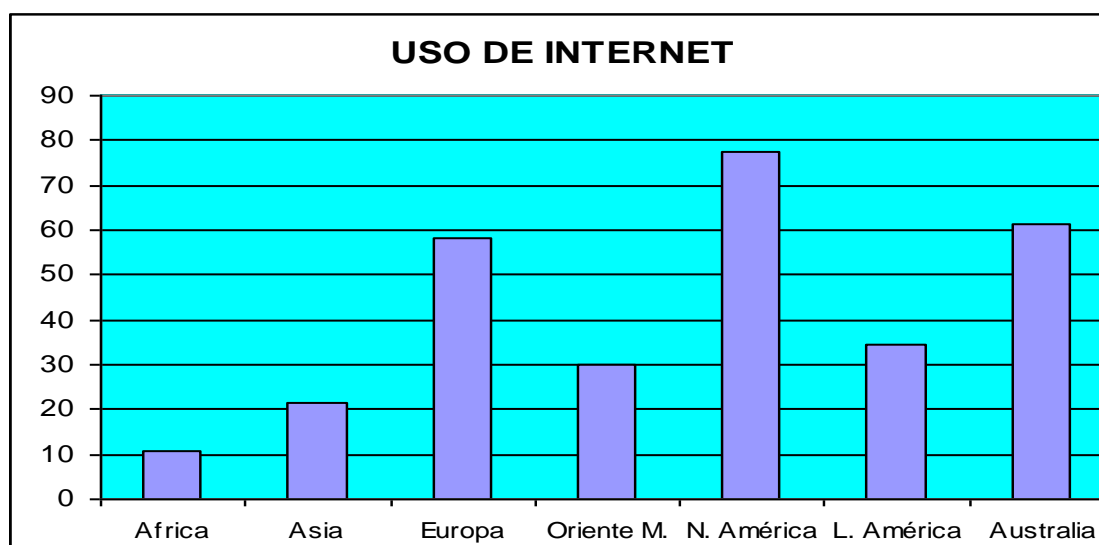
La tecnología es una fuerza impulsora que genera cambios constantes, tanto en la producción como en los mercados, debido a que desarrolla continuamente nuevos productos y servicios, nuevas formas de aplicación y con la velocidad que unos aparecen, otros desaparecen porque han sido sustituidos o se vuelven obsoletos.

En cuanto a información, la tecnología nos permite obtenerla en mayor cantidad, de una manera más rápida y de mejor calidad, por lo que forma parte integral de la sociedad, constituyéndose en un elemento con el cual convivimos diariamente y está modificando nuestras costumbres, gustos y las actividades que desarrollamos a nivel personal, laboral y educativo.

Los cambios constantes, rápidos y crecientes en el manejo de la información, en el campo de la informática y telecomunicaciones, han dado origen a las nuevas tecnologías de la información y comunicación NTICS, que conllevan un nuevo paradigma tecnológico que esta simbolizado por el Internet, con un alcance social impactante.

Este impacto en la sociedad tiene sus características especiales ambivalentes por un lado, se han convertido en la infraestructura básica de la sociedad y por otro el poderío científico y tecnológico se ha concentrado en países altamente industrializados, porque, no todos tienen acceso a las NTICS, especialmente los más pobres, lo cual confirman las estadísticas que se publican a nivel mundial a agosto del presente año por Miniwatts Marketing Group en su página [www.exitoeexportador.com](http://www.exitoeexportador.com), en la que se puede apreciar, que los porcentajes de uso de internet son más altos en norte América, Europa, Australia que tienen mejores estándares de vida que en Latinoamérica, África y Asia.

De este modo se ahondan las diferencias entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, provocando un aislamiento tecnológico de los más pobres, que no pueden participar de la gran oferta de información y nuevos conocimientos que se comercializan con el uso de las NTICS, por cuanto su uso requiere de recursos económicos, técnicos y humanos, que son limitantes para acceder a la red y de ese modo quedar relegados como sujetos pasivos del desarrollo social.



**Fuente:** Miniwatts Marketing Group,  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

En el Ecuador según datos del INEC en el 2008 aproximadamente 5 millones de ecuatorianos usaron computadora, y 3 millones el Internet, aunque solo el 23% posee computadora y el 7,6% tenía acceso a internet. Actualmente la política del gobierno ha sido extender la red de fibra óptica en todo el país, manejados por CNT, quien indica que tiene 10.000 kilómetros a nivel nacional, 5 salidas para conexión internación dos cables submarinos y dos terrestres, que le permite brindar tanto a empresas como a particulares, un servicio de telefonía fija, planes 1-700, planes 1800, telefonía IP, Internet, transmisión de datos, Data Center, internet Banda Ancha, wireless, con los precios más bajos del mercado. El servicio incluye la venta de equipos portátiles y de escritorio, que pueden ser pagados en la factura telefónica.

Adicionalmente, como parte de la política estatal, este servicio se está ofreciendo de forma gratuita a centros educativos tanto en el sector rural como en el urbano, que estiman beneficie aproximadamente a un millón ochocientos mil estudiantes, por lo

cual tanto a nivel privado como público, el Internet se está convirtiendo en una herramienta esencial dentro de la enseñanza.

En la educación, el internet ha invadido no solo a las a las instituciones, sino también a la vida cotidiana, alterando los procesos cognitivos con nuevas formas de percepción, de ordenamiento lógico y hábitos de comportamiento, tiene una influencia en el desarrollo de hombre, tanto positiva como negativa, positiva porque es un espacio virtual de comunicación, que permite el acceso al conocimiento y la cultura, a la divulgación del saber y negativa, porque difunde mucha basura, que puede estar al alcance de jóvenes cuando no tienen control y fomentar la formación de malos hábitos

El papel de la educación es promover la utilización efectiva de las NTICS tanto en procesos de enseñanza aprendizaje como en la organización de la tarea docente, para mejorar la capacidad de comunicación entre los actores educativos, lograr una participación activa por descubrimiento de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, aprovechar el aprendizaje visual y la cultura de la imagen promover la investigación, generar una actitud crítica sobre la información y desarrollar la capacidad de aprender a aprender.

Dentro del mercado, para el aprendizaje, existen varias posibilidades desde las más sencillas y más económicas, hasta las más sofisticadas y costosas, por ejemplo el más simple es un pizarrón de tiza líquida, con el traslado constante de computadora portátil con un infocus, o se puede disponer de un audiovisual de uso múltiple para todos los cursos, de este modo se bajan los costos de inversión, pero se disminuye la

calidad de la educación, debido a que el profesor puede justificarse en la deficiencia de equipo para evitar su utilización.

Otra forma es que cada aula cuente con su pizarrón interactivo en los cuales pueden trabajar simultáneamente tanto el profesor como el estudiante en la presentación de exposiciones, lo que permite una participación activa y un aprendizaje audiovisual.

Adicionalmente se requiere de un laboratorio de computación que disponga de internet y programas especiales sobre cada una de las asignaturas, aulas virtuales, pagina web.

Para los laboratorios de especialidad, en el mercado existen modelos anatómicos como esqueleto totalmente articulado en stand rodante, torso con piezas desmontables entre otros, kits de bioquímica, biología básica, de química, física.

A nivel directivo, administrativo y docente, se pueden utilizar programas para la entrega y publicación de notas, de planificaciones, pagina web y aulas virtuales que pueden servir como una fuente efectiva de comunicación entre autoridades, docentes y estudiantes.

## 1.5 MATRIZ FODA

### 1.5.1 Fortalezas

Existe una estructura organizativa definida, flexible a cambios, que establece claramente autoridad, coordinación y responsabilidad, que considera la Ley.

Se ofrece un servicio de tareas dirigidas, que satisface necesidades sociales como la falta de control de los jóvenes, provenientes de la migración y de la inserción en el campo laboral por parte de la mujer.

El modelo pedagógico promueve una participación activa de los estudiantes en el proceso educativo que les permite a los estudiantes asimilar conocimientos, ser reflexivos, críticos, competitivos y actualizados, capaces de revisar sus actitudes.

Se oferta una educación integral, que promueva personas competitivas que puedan mantenerse vigentes toda la vida, creativas, emprendedoras, capaces de tomar decisiones con autonomía y libertad.

El colegio ofrece una educación de calidad, acorde con la nueva ley de educación que permite el desarrollo del pensamiento, potencializa las capacidades y el conocimiento y fomenta una actitud responsable ante los demás, requeridos para cumplir con las evaluaciones del Ministerio de Educación y para que los estudiantes puedan ingresar a las Universidades.

La infraestructura, equipamiento, materiales didácticos, que incluyen libros de consultas han sido elegidos optimizando los recursos de la Institución, y han sido distribuidos de tal modo que permitan aprendizajes significativos de los estudiantes y una utilización adecuada de las ntics, promoviendo una actitud critica sobre la calidad de la información y la investigación, acorde con las exigencias de un mundo globalizado.

El colegio trabaja con responsabilidad social con sus stakeholders internos y externos, procurando que los beneficios sociales y económicos de sus empleados proporcionen satisfacción laboral y un adecuado clima organizacional.

Se utiliza las NTICS en el registro de notas y datos relacionados con los estudiantes, profesores y de libros de la biblioteca y de la contabilidad.

El personal docente se encuentra motivado y actualizado en sus conocimientos y en estrategias y técnicas pedagógicas.

Existe un eficiente sistema de control sobre los recursos económicos de la Institución.

### **1.5.2 Oportunidades**

La falta de un colegio en la parroquia Conocoto, del Cantón Quito que ofrezca adicionalmente tareas dirigidas y cursos extracurriculares.

Mala utilización del tiempo libre por la falta de control y por la idiosincrasia ecuatoriana, que utiliza en promedio un 45% del tiempo diario en dormir y ver televisión.

La tasa de desempleo demuestra que hay demanda laboral para las nuevas plazas de trabajo que se generen con el proyecto.



Mejores condiciones económicas de los hogares generadas por los ingresos de las remesas enviadas por los migrantes y por el trabajo de la mujer, que pueden permitir el pago por tareas dirigidas y cursos extracurriculares.

Las promoción de crédito productivo por parte de Instituciones Financieras Publicas como la Corporación Financiera Nacional, que promueven la generación de empleo con tasas de interés más bajas que la banca privada.

Actitudes negativas de los niños y jóvenes fruto del consumismo, de la globalización del contexto social negativo por el no acceso a las NTICS y la falta de orientación y control como: la ambivalencia, bienestar subjetivo, el individualismo, el egoísmo, valoración del tener sobre el ser, agresividad ante padres, maestros, compañeros, adicciones a drogas, alcohol, sexo.

Los programas de Junior Achievement Worldwide contribuyen a desarrollar el emprendimiento, la criticidad, creatividad, la habilidad para la toma de decisiones y trabajo en grupo.

### **1.5.3 Debilidades**

No se cuenta con el currículo de la Institución que considere los emitidos por el Ministerio de Educación tanto para educación básica, como para bachillerato.

No se dispone de un Proyecto Educativo Institucional, formulado de un modo consensuado entre todos los integrantes de la comunidad educativa como instrumento de gestión.

No se tiene un manual de convivencia que norme las relaciones entre los estudiantes, maestros, autoridades y padres de familia de la comunidad educativa.

No existe un POA (PLAN OPERATIVO ANUAL) elaborado de un modo consensuado entre todos los integrantes de la Unidad Educativa.

#### **1.5.4 Amenazas**

La autorización del Ministerio de Educación para el funcionamiento puede ser retirada por efectos de evaluaciones a los estudiantes y profesores.

Según la nueva ley de educación que está en trámite, los colegios privados no pueden tener como fin principal el lucro.

## **2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **2.1 MISIÓN**

Nuestra institución, está comprometida con la sociedad, para brindar a la juventud un servicio educativo integral, que incluye tareas dirigidas y cursos extracurriculares, que potencien sus capacidades mediante un desarrollo cognitivo, corporal, artístico, ético, que les permita ser competentes, emprendedores, críticos, mantenerse vigentes, ser reflexivos, poseer equilibrio personal y afectivo, para aprovechar las oportunidades y recursos, para mejorar su calidad de vida y ser solidarios y comprometidos con el cambio social, guiados por personal docente idóneo, en un ambiente cálido y fraternal.

### **2.2 VISION**

La Unidad Educativa David Ausubel es una Institución académica y administrativamente eficiente, con personal calificado y motivado, que labora con un excelente clima organizacional y brinda una educación integral personalizada en el distrito Metropolitano de Quito, para desarrollar el talento humano, el liderazgo, la honestidad y la responsabilidad social, que privilegia el trabajo en equipo, la creatividad y el emprendimiento.

## 2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con el fin de cubrir todos las áreas, clarificar las acciones y establecer responsabilidades, se han dividido a la planificación en 6 grandes segmentos: Administrativa, Curricular, Talento Humano, Infraestructura, Documentación y Financiero

### 2.3.1 Administrativos

Disponer de una estructura organizacional en la que se encuentre claramente definidas las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, acorde a la ley y que permita realizar una gestión de calidad y que sea flexible a los cambios exigidos por la sociedad, la competencia o los avances tecnológicos.

### 2.3.2 Curriculares

Brindar a la juventud una educación integral personalizada de calidad, que desarrolle sus capacidades intelectuales, físicas, artísticas, creativas, emprendedoras, a través de los cursos curriculares, extracurriculares y tareas dirigidas, con un máximo de 24 alumnos por aula.

Entregar a la sociedad bachilleres comprometidos con el futuro, que posean una propuesta de plan de vida tendiente a su mejoramiento personal y que

contenga una solución original y creativa a los problemas sociales de nuestro país.

Lograr que un 90% de los graduados aprueben las pruebas de ingresos para las universidades, mediante la correcta preparación en el campo académico, psicotécnico y actitudinal.

Subir anualmente la calificación en las pruebas aplicadas por el Ministerio de educación a los estudiantes y a los docentes de la institución, para lograr la excelencia académica.

Fomentar y estimular la excelencia académica, artística, deportiva a nivel interno y externo, a través de reconocimientos económicos y honoríficos por aula, tanto para estudiantes como para docentes, administrativos y de servicios.

### **2.3.3 Talento Humano**

Minimizar la rotación del talento humano y la deserción escolar, a través de mantener un excelente clima organizacional en la Institución educativa, basado en la satisfacción laboral, el respeto, autocontrol, autodisciplina.

Trabajar y presentar el informe anual sobre responsabilidad social, tanto a nivel empresarial como a nivel educativo con los estudiantes, para lograr una sociedad más sensible a los problemas sociales, económicos y ambientales.

Mantener personal docente altamente calificado, motivado y actualizado en conocimientos, en pedagogía y en utilización de las NTICS, con capacitación interna y externa.

#### **2.3.4 Infraestructura**

Realizar una eficiente distribución del espacio físico y dotación de los equipos de computación, software, material didáctico, de laboratorios, biblioteca, consensuada entre autoridades, profesores y estudiantes.

#### **2.3.5 Documentos institucionales**

Potenciar las comunicaciones internas y externas de la institución para lograr una calidad en el servicio.

Elaborar y mantener actualizados el currículo, el proyecto educativo institucional, el código de convivencia, el reglamento interno de trabajo y el proyecto operativo anual, para dar cumplimiento con las exigencias del Ministerio de Educación, de la calidad y del modelo pedagógico.

#### **2.3.6 Financiero**

Financiar el proyecto inicialmente con la aportación de los socios y con recursos de la Corporación Financiera Nacional.

Lograr un adecuado rendimiento sobre la inversión, luego de cumplir responsablemente con los grupos de interés relacionados con la institución.

## 2.4 ESTRATEGIAS GENERALES

### 2.4.1 Administrativas

Diseñar una estructura administrativa considerando la Ley de educación y su reglamento, las exigencias de calidad y las técnicas administrativas y de organización.

### 2.4.2 Curriculares

Ofrecer cursos curriculares y extracurriculares de calidad, que mejoren la utilización del tiempo y el desarrollo de las capacidades cognitivas, deportivas, artísticas y culturales, optimizando la utilización de las NTICS de acuerdo los requerimientos del mercado meta.

Utilizar el modelo pedagógico constructivista social en el que el estudiante participa activamente en la construcción del aprendizaje en una relación dialógica con el maestro con el fin de lograr una transformación individual y del contexto social.

Elaborar anualmente el foda de la institución en base del cual se debe realizar el plano operativo anual, realizar su seguimiento y evaluación.

Utilizar como eje transversal la responsabilidad social, que repercuta en una revalorización del ser al tener y en una actitud responsable ante sus padres, la sociedad y el medio ambiente.

Elaborar y actualizar el currículo considerando las exigencias del mercado, la ley, la calidad de la educación y de los docentes, con la participación activa de todos los miembros de la Institución.

Diseñar un sistema de evaluación para estudiantes y profesores acorde a las exigencias del Ministerio de Educación y al PEI, basado en incentivos por cumplimiento.

Elaborar la planificación microcurricular considerando el currículo y el modelo pedagógico de la institución, evaluar continuamente su cumplimiento.

### **2.4.3 Talento humano**

Contratar un experto en responsabilidad social para que dirija la comisión y capacite a estudiantes, docentes y administrativos y presente de los resultados en los informes de acuerdo con el GRI.

Contratar a personal idóneo para cada cargo con una remuneración sobre la media del mercado y con incentivos económicos y de reconocimiento social por la calidad de su desempeño y logros con los estudiantes.



Formular programas de becas para los estudiantes y de incentivos para el personal docente y administrativo.

Elaboración anual de un plan de capacitación tanto a nivel interno como externo de la organización en estrategias metodológicas, conocimientos y en la enseñanza de valores.

#### **2.4.4 Infraestructura**

Evaluar trimestralmente la efectividad de la distribución de espacio físico y dotación de los equipos de computación, software, material didáctico, de laboratorios, biblioteca, considerando la calidad, el proceso de enseñanza aprendizaje determinado en el modelo pedagógico, la comodidad y satisfacción de los miembros de la institución educativa.

#### **2.4.5 Documentos institucionales**

Diseñar un sistema automatizado de elaboración, registro y archivo de los documentos operativos, de notas y de la biblioteca de la Institución.

Diseñar una página web con la oferta educativa y con un informe de responsabilidad social.

Elaborar con la participación activa de todos los miembros de la Institución el Proyecto educativo, el código de convivencia y el reglamento interno de

trabajo en el que se concientice sobre el respeto los derechos, deberes, obligaciones de los miembros de la comunidad educativa y en la importancia de llegar a consensos para tener un armonioso clima organizacional.

#### **2.4.6 Financieras**

Elaborar anualmente un plan operativo financiero que permita cubrir las necesidades de capital de trabajo, derivadas de las obligaciones laborales y de los requerimientos de materiales y otros insumos.

Evaluar anualmente la disponibilidad de recursos y financiamiento y el mercado, para diversificar los servicios educativos curriculares y extracurriculares.

### **2.5 VALORES INSTITUCIONALES**

En la selección de los valores a ser trabajados en la Institución se han considerado los siguientes criterios:

La transculturalidad para lo que se requieren de valores que sean importantes para las diferentes culturas o etnias.

El contenido democrático de los valores para que contribuyan a una convivencia más participativa y justa.

La relación con el entorno social, cultural y ambiental.

La capacidad de humanización por lo que se priorizan los valores que dinamizan los procesos de desarrollo integral.

### **2.5.1 Responsabilidad social**

Se propone una constante reflexión sobre las actividades de la empresa y de los estudiantes y su repercusión en los grupos de interés internos y externos, que repercuta en una mejora del accionar de las personas e instituciones en las que participan, basados en la ética y con el objeto de eliminar la corrupción, el abuso y la injusticia.

### **2.5.2 Respeto**

Se potencia el respeto a sí mismo y hacia su familia, compañeros maestros, autoridades, sociedad y medioambiente, concientizando que nuestros derechos terminan cuando inicia el de los demás, aceptando las diferencias de pensamiento, cultura, género, edad.

### **2.5.3 Trabajo en equipo**

Se prioriza el trabajo grupal eficaz, mediante la sensibilización y respuesta hacia el trabajo de los otros, mejorando la comunicación entre sus miembros,

buscando homogenizar el grado de responsabilidad y productividad de cada uno de los integrantes, para lograr la satisfacción grupal.

#### **2.5.4 Libertad y responsabilidad**

La institución prepara a los estudiantes en un ambiente de libertad para elegir su futuro, la calidad de vida y el éxito para lo cual se requiere de plantearse su propia visión, metas, retos, y de responsabilidad para cumplirlos, lo que requiere esfuerzo personal, voluntad de autoerigirse para avanzar superando los errores y momentos difíciles, tanto en el campo académico, artístico, cultural, deportivo y personal.

#### **2.5.5 Honestidad**

Se trabaja permanentemente para lograr que los estudiantes se comporten y expresen con coherencia y sinceridad, considerando la verdad y la justicia, autoanalizando las relaciones consigo mismo y con los demás, para lo cual es muy importante el ejemplo de docentes, directivos y padres de familia.

#### **2.5.6 Criticidad y creatividad**

Se cultiva y desarrolla la criticidad y la creatividad en el campo científico, artístico, tecnológico, practico y en las relaciones sociales para que los estudiantes sean capaces de problematizar la realidad, y con una mentalidad abierta, con originalidad y con ideas innovadoras encontrar e alternativas para

un cambio de la sociedad y de sus condiciones de vida en su entorno local, regional y nacional.

### **2.5.7 Calidez afectiva y amor**

Desarrollar en los estudiantes la capacidad de amar en sus relaciones de amistad, familiares, sociales y laborales, en un ambiente que genere calidez afectiva en el ambiente escolar y familiar para que puedan alcanzar la felicidad en su vida que es proporcional al amor.

## **2.6 REQUISITOS LEGALES**

Para su constitución y para no tener inconvenientes por lo establecido nueva ley de Educación, que indica que los colegios privados no pueden tener fines de lucro, se ha analizado las diferentes formas legales de adquirir personería jurídica, requerida para el Colegio del que trata el presente proyecto, y se ha definido que la mejor opción es de que este colegio se forme como una cooperativa de Educación, formada por socios profesores que tendrán como objetivo común mejorar las condiciones de vida al tener un trabajo digno bien remunerado, ofreciendo a la comunidad una educación de calidad, pues de acuerdo con la Ley las cooperativas las empresas no tienen utilidades sino excedentes que deben ser repartidos en proporción a lo aportado en trabajo a la cooperativa.

De acuerdo con lo reglamentado en la Ley de Cooperativas y su reglamento, para constituir una cooperativa, se deben cumplir con ciertos requisitos legales que en resumen son:

1. Los socios fundadores debe reunirse bajo la dirección de un Promotor/difusor de Cooperativas, para conocer los beneficios de una cooperativa, como funciona y los derechos y obligaciones de los socios.

2. En una reunión posterior, deben nombrar un directorio provisional que se encargara de elaborar el estatuto, que deberá ser aprobado en Asamblea General de Socios en tres sesiones y certificada su aprobación por el Secretario.

3. El Presidente del Directorio Provisional deberá tramitar la aprobación del estatuto y concesión de personería jurídica de la cooperativa, para lo cual deberá entregar una solicitud a la Dirección Nacional de Cooperativas, a la cual agregará:

- 3 ejemplares de este estatuto, una certificación de asesoramiento por parte del Promotor/Difusor de cooperativas.
- Copia del acta constitutiva de la Asamblea general designando el directorio provisional, con la nómina de sus miembros y firmada por los socios fundadores.
- Un comprobante de depósito bancario de por lo menos el 50% del valor de los certificados de aportación.

- Lista de los socios con nombres, estado civil, número de cedula, nacional, domicilio, ocupación número y valor de los certificados de aportación, firma, certificado por autoridad competente.
- El plan de trabajo y financiamiento.

Todo establecimiento educativo de acuerdo con la Ley de Educación requiere de autorización del Ministerio, para lo cual se debe realizar un trámite en la oficina de planeamiento, en donde se indica que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud al Director Provincial de Educación firmada por el propietario y que se indique las distancias respecto a otros planteles educativos.
- Estudio socioeconómico, que demuestre la necesidad y la pertinencia de crear el plantel educativo, demostrando que el colegio dispone de infraestructura, equipamiento, recurso humano idóneo, número suficiente de estudiantes del sector de influencia del plante y al mercado ocupacional existente.
- Proyecto Educativo Institucional según esquema oficial.
- Acta de compromiso suscrita por directivos, docentes y padres de familia apoyando el desarrollo del proyecto.
- Personal directivo y docente idóneo y suficiente de acuerdo con las disposiciones legales y pertinentes.

- Copias de los títulos notariadas o certificadas por quien las confirió.
- Contratos de trabajo actualizados y legalizados por el Juzgado de Trabajo.
- Descripción del edificio y anexos en condiciones pedagógicas e higiénicas satisfactorias.
- Certificado de la Dirección Provincial de Higiene y Salud que avale las condiciones higiénicas del local.
- Certificado del Cuerpo de Bomberos, sobre las condiciones de seguridad del local.
- Título de propiedad, contrato de arrendamiento, comodato o cualquier otro contrato que permita la ocupación del inmueble legalizado.
- Las aulas deben tener una capacidad que considere 1.35 metros cuadrados por alumno.
- Croquis de ubicación del plantel.
- Inventario de mobiliario y material tecnológico adecuado.
- Bibliografía especializada.



- Financiamiento y presupuesto.
- Certificación de la oficina de Régimen Escolar Provincial de que los propietarios y directivos no han sido sancionados por infracciones graves por parte del Ministerio de Educación.
- Si la solicitud es de una persona jurídica, certificado que acredite su existencia.
- Nómina de los aspirantes en el curso solicitado máximo 35 alumnos por aula.
- Copia certificada de la resolución en la que autoriza la fijación de matrículas y pensiones concedida por la junta Reguladora de Costos.
- Registro de datos en el formulario 2DNPE y horarios.
- Informe del departamento de Orientación Vocacional para creaciones de bachilleratos.
- Planificación del presupuesto institucional.

El plazo de presentación es desde el 2 de enero hasta el 15 de junio en Archivo.

## 2.7 MODELO PEDAGÓGICO

Existen varias definiciones del modelo pedagógico, una de ellas indica que es “la representación de las relaciones que predominan en el acto de enseñar”<sup>5</sup> por lo que determinan en el que, como, y con que se va a realizar la tarea educativa, sin embargo es importante indicar que este no se puede convertir en un obstáculo para el cambio constante que exigen los adelantos científicos y la globalización, por lo cual su utilización debe ser situacional, flexible y dinámica.

Un modelo pedagógico influye en el contenido del currículo, que “es el diseño que permite planificar las actividades académicas”<sup>6</sup> y que contiene para qué enseñar, qué enseñar, cuando enseñar, cómo enseñar, con qué enseñar y la verificación si se cumplió, bajo las denominaciones de finalidad o propósitos, contenidos, secuenciación de los contenidos, métodos, recursos didácticos y evaluación.

Dentro de los principales modelos se encuentra el tradicional, el romántico, el conductista, desarrollista, socialista y constructivista, cada uno de los cuales tienen sus diferentes características y proporciona diferentes resultados.

El modelo pedagógico que más se adapta a los objetivos educativos que se trata de proporcionar es el constructivista, que se fundamenta en la teoría psicológica que sostiene que el sujeto construye su conocimiento, a través de la interacción con el medio que lo rodea y que se la conoce también con el nombre de pedagogía operatoria.

---

<sup>5</sup> G. TORRES DE TORRES [gingermariatorres.wordpress.com/modelos-pedagogicos/](http://gingermariatorres.wordpress.com/modelos-pedagogicos/) **Modelos pedagógicos**

<sup>6</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre [es.wikipedia.org/wiki/Currículo](http://es.wikipedia.org/wiki/Currículo) **Currículo.**

En lo filosófico se inclina por el subjetivismo, el racionalismo y el relativismo, que el mundo no es absoluto, de que es relativo en relación la realidad pedagógica, es decir que la forma como percibimos los hechos depende de la situación en su conjunto.

En lo psicológico se fundamenta en enfoques cognitivos a los que aportan Piaget con conceptos de **asimilación y acomodación**. Asimilación “que significa adecuar una nueva experiencia en una estructura mental existente”<sup>7</sup> acomodación con la que se modifican los esquemas mentales, teniendo en cuenta la información asimilada, por lo que “significa revisar un esquema preexistente a causa de una nueva experiencia”<sup>8</sup>.

Vigotsky con sus teorías **asociacionistas** que reconoce la existencia de ideas en el mundo exterior y **maduracionistas** en las que indica que el individuo es quien realiza el proceso de aprendizaje. Adicionalmente aporta con el concepto de **zona de desarrollo próximo** que designa a aquellas acciones que el individuo solo puede realizar iníciamele con la colaboración de otras personas y luego las puede desarrollar de manera autónoma y voluntaria.

David Ausubel contribuye con el **aprendizaje verbal significativo** que se puede lograr cuando lo aprendido se vinculan con los conocimientos previos que disponga el individuo.

En lo sociológico propone consideraciones generales como que el aprendizaje es el fruto de las relaciones humanas con el profesor, otros alumnos y el entorno.

---

<sup>7</sup> UTEM [www.utemvirtual.cl/plataforma/.../assets/.../39250\_c\_piaget.pdf Jean Piaget] **Jean Piaget**

<sup>8</sup> ibídem

El entorno es fundamental pues incide en la configuración de intereses, expectativas, actitudes, motivaciones, en los conocimientos previos desde el punto de vista cognitivo afectivo y emocional.

Los aprendizajes deberán reconstruirse en una adaptación constante a una sociedad cambiante y plural.

### 2.7.1 Características del modelo pedagógico constructivista social

ASPECTOS	CARACTERÍSTICA
TIPO DE FORMACIÓN	Compromiso con la transformación individual y del contexto
CONCEPTO DE DESARROLLO	En espiral abierta y progresiva
CONTENIDOS	Científicos, técnicos. Socialmente significativos
RELACION MAESTRO ALUMNO	Relación dialógica o de igualdad que faciliten el desarrollo de una actitud científica y una verdadera transformación.
METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA	Investigativa Participativa Contextualizada Crítica Transformadora
EVALUACIÓN	Cualitativa Participativa Potencializadora del ser humano

Este modelo educativo que está de acuerdo con los objetivos del Colegio, determina que en el currículo debe tener una visión holística, integradora, sistémica y contextual y en su elaboración se debe tener en cuenta las siguientes directrices:

Los objetivos deben ser planteados acorde a los objetivos estratégicos, considerando que son orientaciones expresadas en términos de capacidades a desarrollar, no en conductas medibles u observables, capacidades que deben ser trabajadas de un modo interrelacionado y deben ser de tipo cognitivo, motriz, de actuación o inserción social, de equilibrio personal, de relación interpersonal todos orientados a la resolución de problemas.

La finalidad debe ser formar sujetos activos, creativos, capaces de defender sus propios puntos de vista y respetuosos de las decisiones colectivas y sistemas democráticos, con capacidad de aprender, orientando la enseñanza a la adquisición de conceptos fundamentales en cada una de las ciencias a trabajar.

Los contenidos deben ser conceptuales, procedimentales y actitudinales.

La secuenciación debe realizar con equilibrio, continuidad, progresión e interrelación entre los conocimientos, recordando que se requieren conocimientos previos, para lo cual se debe diseñar una red conceptual con tratamiento progresivo de lo general a lo específico, de lo simple a lo complejo.

Se deben estructurar bloques temáticos que deben tener contenido globalizador y un hilo conductor, sobre varias áreas del conocimiento, con ideas generales que permitan la inclusión de otras. Debe haber equilibrio.

El método debe considerar que se deben partir de conocimientos previos del alumno, luego provocar conflicto o desequilibrio, respetar el nivel de desarrollo del alumno.

El progreso se logra a través de la educación de la zona de desarrollo próximo que está constituida por aprendizajes que puede realizar con la ayuda de otros.

Desarrollo de memoria comprensiva.

El aprendizaje significativo de más cosas implica mejor aprendizaje de otras y es resultado del crecimiento personal.

Una actitud favorable al nuevo aprendizaje se logra al conocer que es lo que va a aprender y para qué.

Procesos de autoevaluación frecuentes.

El aprendizaje del alumno se base en su propia actividad para reconstruir el conocimiento.

Enseñanza expositiva y por descubrimiento. Para la primera se utiliza la explicación oral y estudio dirigido y para la segunda el proceso algorítmico, resolución de problemas.

El educador puede realizar una combinación de las técnicas de acuerdo con el contenido y debe negociar con los alumnos los objetivos, planes de trabajo, medios de evaluación para comprometer su participación activa.

La evaluación debe cumplir con la función de analizar y valorar la calidad del proceso educativo y sus resultados y debe tener una naturaleza global y comprensiva y de carácter axiológico es decir valorar emitiendo juicio de valor.

### 3. ESTUDIO DE MERCADO.

Denominado también como investigación de mercado o investigación comercial, “tiene por objeto la obtención de información con el fin de adoptar decisiones comerciales correctas”<sup>9</sup>, que en el presente proyecto influirá en la evaluación de la factibilidad del proyecto y en la definición de las políticas y estrategias sobre mercado, servicio, precio, promoción, distribución e identidad corporativa, que al ser adecuadas, permitirán el ingreso y permanencia de la empresa en el mercado.

Un estudio de mercado “tiene cuatro fases: Diseño, Ejecución, Tratamiento y Tabulación y Análisis”<sup>10</sup>, que para efectos de este proyecto, serán diseño del cuestionario y muestreo, toma de encuestas, tabulación y presentación de resultados y finalmente el análisis utilizando las cinco fuerzas de Porter.

Cada una de estas fases tiene su especial importancia y de ellas depende la obtención de datos confiables y pertinentes, y por ende el éxito de la investigación, pues influirán en la determinación de la factibilidad del proyecto.

---

<sup>9</sup> B. PUJOL. (2002) *Dirección de Marketing y Ventas*. España: Cultural de Ediciones S.A. p. 51

<sup>10</sup> *Ibíd*em



### 3.1 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Forma parte de la primera etapa en la que se prepara la investigación, para lo que se definen sus objetivos y que en el caso que nos ocupan, son el primero, conocer el mercado y las características del servicio que se va a ofrecer y el segundo, establecer las características de la competencia.

Complementariamente se ha establecido que la investigación es de campo y como técnica de recolección de información a la encuesta, para lo cual se han diseñado dos cuestionarios que contienen preguntas estructuradas y que serán aplicados cada uno de ellos a su respectiva muestra.

En su elaboración se han jerarquizado los temas desde los más generales a los más específicos, se han utilizado en su mayoría preguntas cerradas, algunas semicerradas, que son preguntas cerradas pero con una respuesta abierta y únicamente dos de ellas se han formulado como preguntas abiertas que permiten conocer de un modo detallado la opinión del entrevistado.

Las variables utilizadas en los cuestionarios son: ingresos y ocupación de los padres de familia, ocupación del tiempo libre de los estudiantes, niveles de satisfacción y aspectos positivos y negativos del servicio educativo que reciben, nivel educativo de los estudiantes, nivel de aceptación de actividades extracurriculares como valor agregado.

### 3.2 MUESTREO PARA APLICACIÓN DE DATOS

Es parte de la segunda etapa que es ejecución del trabajo de campo. Se establecieron dos poblaciones para el estudio, que son “cualquier grupo entero completo de unidades estadísticas”<sup>11</sup> para nuestro proyecto, la una como los habitantes de la parroquia Conocoto del Cantón Quito, y la otra como las instituciones educativas que funcionan en la misma parroquia, para definir las, se utilizaron fuentes secundarias, como son los datos elaborados y proporcionados por el INEC y por el Ministerio de Educación respectivamente.

Posteriormente, se han establecido dos muestras “parte de una población”<sup>12</sup>, para nuestro estudio, la primera de 380 padres de familia, calculada en base a la información de la población que es de 65000 habitantes y con un margen de error del 0,5%, para lo cual se ha utilizado una combinación del muestreo, por conglomeración y aleatorio simple, utilizando la división de la parroquia Conocoto en 10 barrios o sectores, de los cuales se ha seleccionado al azar a 5 de ellos y aplicando tablas de números aleatorios en base al número de vivienda asignada por el Municipio o al de lote de terreno en Conjuntos habitacionales que no los tienen.

Y la segunda muestra de 16 instituciones educativas, en base a un número de 121 que funcionan en Conocoto, y con un margen de error del 5%, para lo cual se las ha ordenado alfabéticamente y se ha utilizado los dos primeros dígitos de una la tabla de números aleatorios.

---

<sup>11</sup> Ibídem p. 53

<sup>12</sup> Ibídem p.54

### 3.3. TOMA DE ENCUESTAS

Es también parte de la segunda etapa.

Se realizó una encuesta piloto de 5 personas que contribuyó a la depuración del formulario, y posteriormente se procedió a aplicar la encuesta con la ayuda de un plano y la tabla de números aleatorios. Para su aplicación se utilizaron estudiantes a los cuales se les capacitó previamente en el manejo del instrumento y en la ubicación de los entrevistados.

### 3.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS

Esta actividad corresponde a la tercera etapa, en la cual previamente se depurarán los cuestionarios, eliminando los que contengan errores o estén incompletos y se procede a codificar las respuestas que sirven de base para la tabulación y elaboración de tablas de resultados estadísticos, para lo cual se utilizó el programa SPSS y los resultados se presentan a continuación:

#### **3.4.1 Encuesta a padres de familia**

El cuestionario aplicado a los padres de familia pretende establecer la demanda del servicio con sus características y que servirán de base para el análisis de la industria y la formulación de las estrategias de marketing.

### 3.4.1.1 Primera pregunta

¿Usted y su cónyuge trabajan en horario completo?, contenía la opción de si o no, y según consta del cuadro y gráfico 1, el 58% de los padres trabajan en horario completo, por lo cual se puede establecer que en la mayoría de hogares trabajan padre y madre, por lo que los hijos en edad escolar no tienen la supervisión paterna.

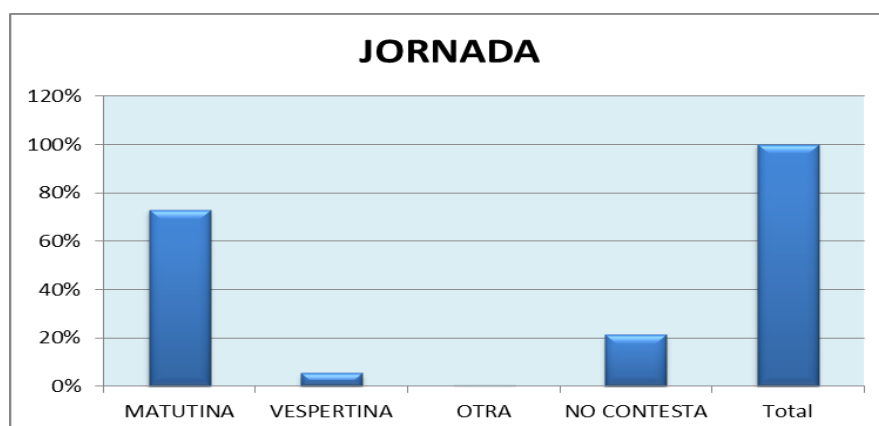
**CUADRO 1**

TRABAJAN EN HORARIO COMPLETO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	221	58%
NO	159	42%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 1**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Elena Urgilés Vallejo

### 3.4.1.2 Segunda pregunta

¿Sus hijos o algún familiar a su cargo asisten a una Guardería o Institución Educativa?. Se encontró que el 77% de los hogares encuestados, tienen hijos o familiares a su cargo que asisten a una institución educativa, lo cual demuestra, que un porcentaje significativo de los habitantes de la parroquia Conocoto, tienen hijos en edad escolar y que forman parte del mercado potencial para el presente proyecto.

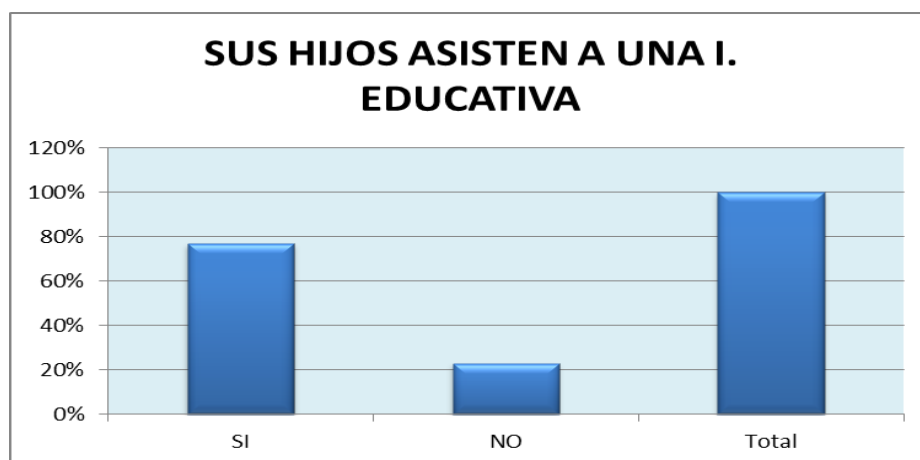
**CUADRO 2**

<b>HIJOS O FAMILIARES EN EDAD ESCOLAR ASISTEN A UNA I. EDUCATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	293	77%
NO	87	23%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 2**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

Adicionalmente se incluyó una pregunta abierta, para quienes contestaron sí, para que indiquen el nombre de la institución educativa a la que asisten, y se encontró que acuden a 39 colegios, de los cuales 17, que equivale a un 40% pertenecen a la parroquia Conocoto y la diferencia, es decir 25, que representan el 60%, son de Quito, Sangolquí, San Rafael y Alangasí, según consta en cuadro 3 B y gráfico 3, lo que indica que los Colegios de Conocoto no cubren con todas las expectativas de los habitantes de esta parroquia.

En el cuadro 3 A se puede apreciar que el colegio más concurrido por los estudiantes que viven en Conocoto, son al Farina de San Rafael en un 10% y al San Vicente de Paúl en Conocoto en un 8,7%. Es preciso aclarar que la respuesta “no contesta” corresponde a los hogares que no tienen hijos en edad escolar.

**CUADRO 3A**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ABELARDO FLORES	11	3%
ACADEMIA MILITAR DEL VALLE	5	1%
AMABLE ARAUZ	9	2%
APCH	4	1%
CIE LOS CHILLOS	4	1%
DALCROZE	2	1%
EDWARD DEMING	4	1%
EMDI SSCHOOL	2	1%
FARINA	38	10%
FERNANDEZ MADRID	1	0%
FRANZ SCHUBERT	6	2%
GIORDANA BRUNO	5	1%
GLENDA ALCIVAR	1	0%
GONZAGA	7	2%
GUARDERÍA TÍA PILI	2	1%

GUTENBERG	9	2%
ILLINIZAS	12	3%
JUAN DE SALINAS	11	3%
LA SALLE	24	6%
LAS AMERICAS	5	1%
LEÓN CUPER	3	1%
LICEO DEL VALLE	2	1%
LICEO NAVAL	23	6%
LOYOLA DEL VALLE	8	2%
MANUELA CAÑIZAREZ	2	1%
MEJÍA	5	1%
OG MANDINO	7	2%
ONTANEDA	4	1%
SAINT DOMINIC SCHOOL	10	3%
SAN RAFAEL	5	1%
SAN VICENTE DE PAÚL	33	9%
SANTO DOMINGO DE GUZMÁN	3	1%
SEK DE LOS VALLES	2	1%
THOMAS JEFFERSON	6	2%
24 DE MAYO	7	2%
MONTUFAR	5	1%
DARIO FIGUEROA	1	0%
NACIONAL CONOCOTO	14	4%
NO CONTESTA	75	20%
JUAN MONTALVO	3	1%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

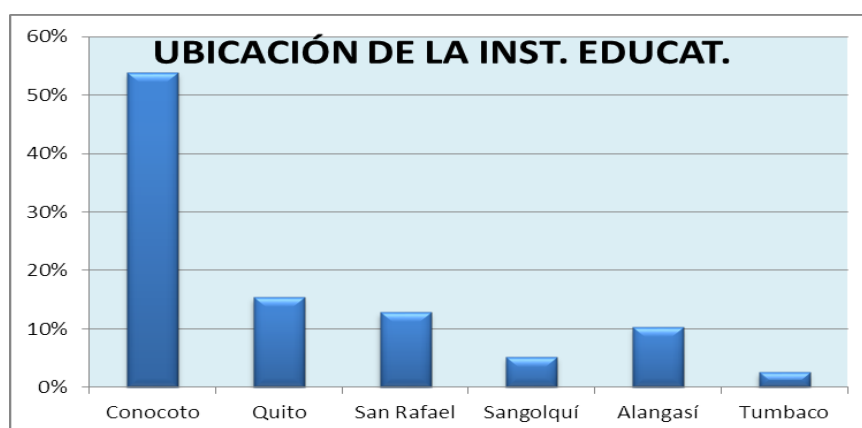
### CUADRO 3 B

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocoto	21	54%
Quito	6	15%
San Rafael	5	13%
Sangolquí	2	5%
Alangasí	4	10%
Tumbaco	1	3%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 3



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

### 3.4.1.3 Tercera pregunta

En la tercera pregunta sobre “la jornada de estudio”, las respuestas establecieron que el 72% estudia en jornada matutina, quedando este horario como el preferido por los padres de familia de la parroquia Conocoto para que sus hijos acudan a estudiar.

CUADRO 4

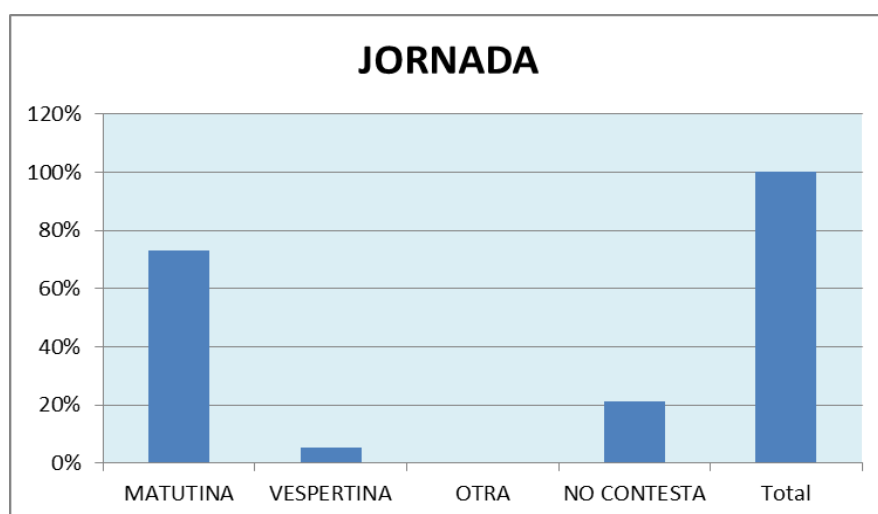
JORNADA	FRECUENCIA	PONCENTAJE
MATUTINA	277	73%
VESPERTINA	21	6%
OTRA	1	0%
NO CONTESTA	81	21%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo



GRÁFICO 4.



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.1.4 Cuarta pregunta

En la cuarta pregunta que es ¿A qué grado o curso está actualmente asistiendo?, las respuestas indican que los estudiantes actualmente acuden a los cursos que corresponden al nivel medio, en un 55%. El 45% restante corresponde a la primaria y preprimaria.

De forma individual, se puede encontrar que el más alto porcentaje es de segundo de bachillerato, con un 12% y de tercero de bachillerato con el 11%.

Estos datos demuestran que en la parroquia Conocoto hay más demanda para el bachillerato.

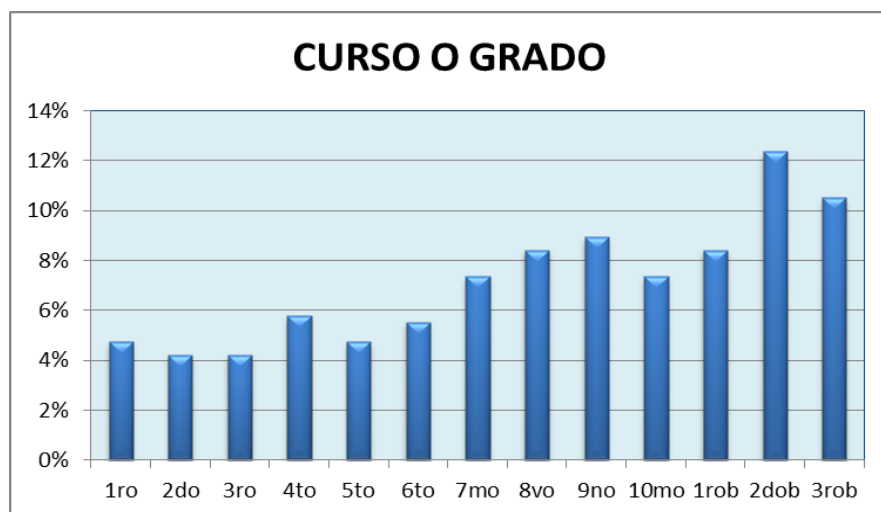
CUADRO 5

CURSO O GRADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1ro	18	5%
2do	16	4%
3ro	16	4%
4to	22	6%
5to	18	5%
6to	21	6%
7mo	28	7%
8vo	32	8%
9no	34	9%
10mo	28	7%
1rob	32	8%
2dob	47	12%
3rob	40	11%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 5



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

## 3.4.1.5 Quinta pregunta

En la quinta pregunta en, ¿Cuánto pagan mensualmente en pensión por hijo/a o familiar a su cargo?, se encontró que el 21% de los estudiantes acuden a instituciones públicas, en donde, no se paga ningún valor por concepto de pensión, y que el 30% que es el más alto porcentaje, acuden a instituciones educativas en donde las pensiones están en un rango entre los 101 y 200 dólares.

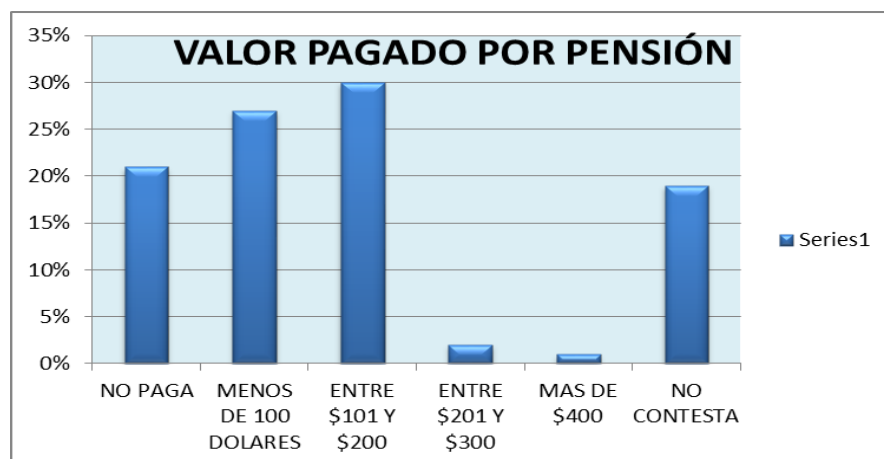
También es significativo considerar que un 27% de los estudiantes acuden a instituciones educativas donde pagan entre 1 y 100 dólares, es decir que más del 50% de los estudiantes pagan de 1 a 200 dólares por pensión cada mes.

CUADRO 6

VALOR PAGADO POR PENSIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO PAGA	79	21%
MENOS DE 100 DOLARES	102	27%
ENTRE \$101 Y \$200	114	30%
ENTRE \$201 Y \$300	7	2%
MAS DE \$400	4	1%
NO CONTESTA	74	19%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 6.



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.1.6 Sexta pregunta

En la sexta pregunta “¿Para usted lo más importante en un colegio es?” se encontró que el 64% de los padres de familia respondieron que es el nivel académico, le sigue con el 47% los docentes actualizados, luego viene el ingreso a la universidad con un 44% y con un 43% la educación bilingüe, respuestas que tienen mucha relación pues, la calidad del docente influye en el nivel académico, y este en el ingreso a la universidad. Por otro lado en un mundo globalizado, cada día, es más importante el dominio del idioma inglés.

El ambiente escolar, el número de alumnos por clase y la ubicación se encuentran en porcentajes aproximados, que en promedio dan un 38%, aspectos que se deben considerar, para establecer las

características cualitativas y cuantitativas del servicio educativo a ofrecer.

Entre los aspectos menos relevantes, a criterio de los padres de familia, están los uniformes con un 21% y la baja pensión con un 28%, seguida por la infraestructura con un 33%.

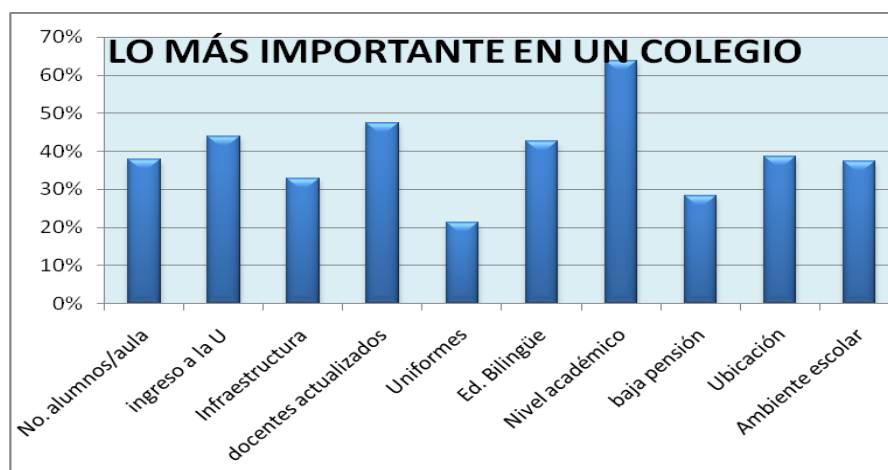
Esta pregunta permite tener una visión global de los criterios de selección, que tienen los padres de familia, al momento de elegir una institución educativa para sus hijos y que son relevantes en el desarrollo de este proyecto.

**CUADRO 7.**

<b>NÚMERO DE ESTUDIANTES POR AULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Número de estudiantes por aula	144	38%
Ingreso de bachilleres a la universidad	167	44%
Infraestructura	125	33%
Personal docente actualizado	180	47%
Uniformes	81	21%
Educación bilingüe	162	43%
Nivel académico	242	64%
Bajo costo de la pensión	108	28%
Ubicación	147	39%
Ambiente escolar	142	37%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 7.



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.1.7 Pregunta 7

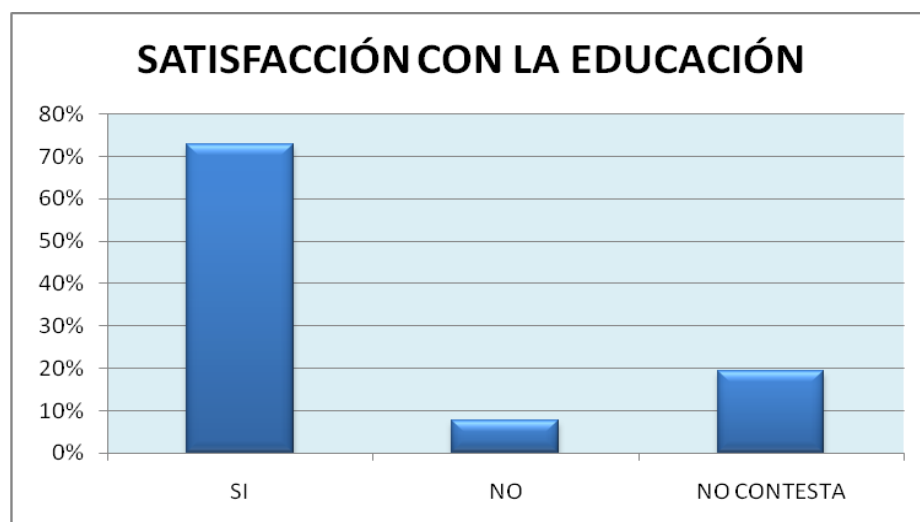
En la pregunta número 7 “¿Está satisfecho con la educación que reciben en el Colegio actual?, un alto porcentaje que es el 73% contesta que sí, y solamente un 8% manifiesta que no, por lo que se puede determinar que existe un alto grado de satisfacción con el servicio educativo que reciben y que para que cambien sus preferencias se requiere de una oferta muy especial, pues debe considerar lo que actualmente ofrece la competencia y un valor agregado que se convierta en estrategia competitiva.

CUADRO 8.

SATISFACCIÓN CON EDUCACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	277	73%
NO	29	8%
NO CONTESTA	74	19%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 8.



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

Los motivos por los que manifiestan que se encuentran satisfechos con el servicio educativos, se relacionan con la calidad del servicio, con el proceso de enseñanza aprendizaje, la capacitación y responsabilidad docente, las estrategias metodológicas, el desarrollo de competencias en las que están incluidas los conocimientos, destrezas y valores, que influyen en el nivel académico, ingreso a las universidades y en el prestigio de la institución educativa.

Entre los aspectos negativos están: la irresponsabilidad docente en su asistencia y cumplimiento de sus actividades, el bajo nivel de inglés, la falta de calidad que ocasionan desanimo en los estudiantes.

#### 3.4.1.8 Pregunta 8

La pregunta 8 “¿Cuáles son las actividades que sus hijos/as o familiar a su cargo, realizan de lunes a viernes cuando no asisten al colegio?”, nos permite apreciar que el 46% de los estudiantes se dedica a realizar las tareas del colegio, actividad que definitivamente tiene una alta repercusión en el rendimiento escolar, que a su vez puede determinar el éxito o el fracaso escolar.

También se puede observar que el 43% ve televisión y un 40% utiliza el Internet, generalmente en el Facebook, chateando con sus amigos, resultado que coincide con los estudios realizados por el Inec, sobre la mala utilización del tiempo no únicamente de los estudiantes, sino también de los ecuatorianos.

Las actividades que menos ocupan a los estudiantes son las artísticas a las cuales se dedican un 6%, los videojuegos en un 19% y el aprendizaje de idiomas en un 22%, lo cual posiblemente se debe a que estas actividades a nivel de institutos representan un egreso adicional mensual significativo.



Escuchar música y las actividades deportivas, tienen una similar aceptación entre los estudiantes, a las que se dedican alrededor de un 30% para cada una.

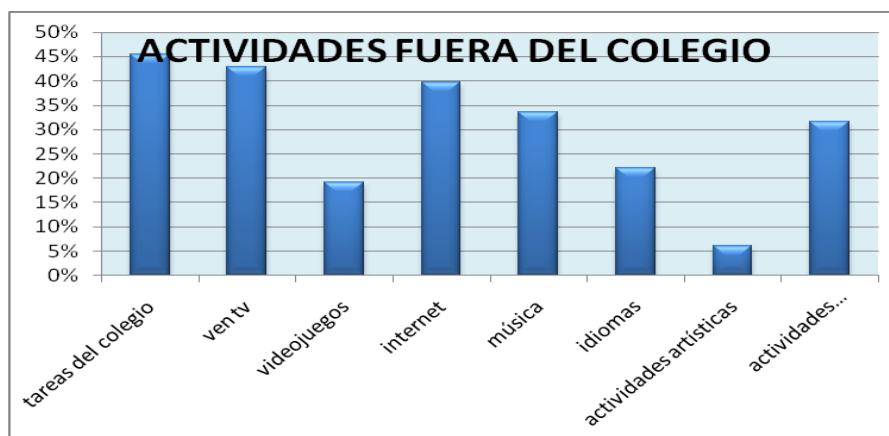
Estas actividades no son excluyentes, las respuestas en la mayoría de los casos ha sido múltiples y no selectivas.

**CUADRO 9.**

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
tareas del colegio	173	46%
ven tv	163	43%
Videojuegos	73	19%
Internet	151	40%
Música	128	34%
Idiomas	84	22%
actividades artísticas	23	6%
actividades deportivas	120	32%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 9.**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

## 3.4.1.9 Pregunta 9

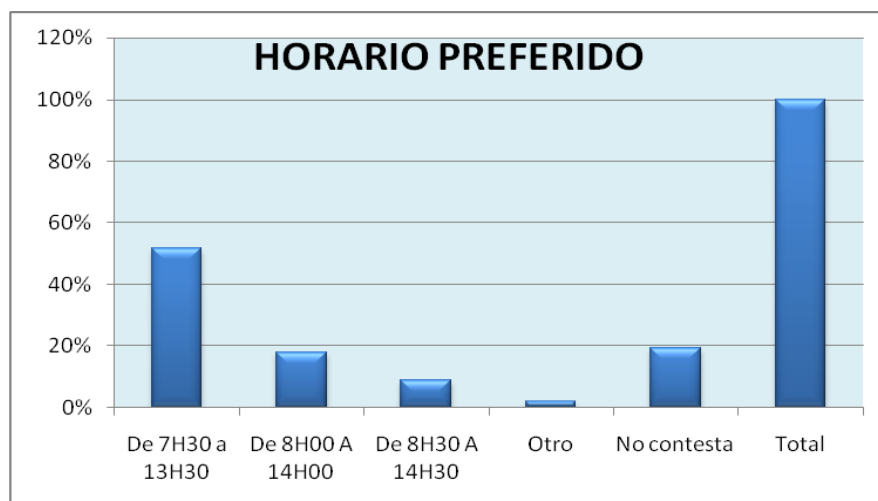
La pregunta 9 “Señale el horario normal preferido” ha tenido una respuesta mayoritaria del 52% de la jornada desde las 7 y 30 a las 13 y 30, el ingreso y salida más tarde han tenido una acogida de alrededor del 27%.

CUADRO 10.

HORARIO NORMAL PREFERIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 7H30 a 13H30	196	52%
De 8H00 A 14H00	68	18%
De 8H30 A 14H30	34	9%
Otro	8	2%
No contesta	74	19%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 10.



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.1.10 Pregunta 10

La pregunta 10 ¿Le interesaría para sus hijos o familiares a su cargo, un Colegio que a más de ofrecer una educación de calidad, proporcione una educación complementaria para optimizar el tiempo en actividades artísticas, deportivas, culturales o de refuerzo académico?, ha tenido una gran acogida, pues los padres de familia han respondido afirmativamente en un 62%, lo cual determina, que efectivamente en la parroquia Conocoto, existe la necesidad de un colegio, con cursos extracurriculares y tareas dirigidas, en un horario extendido.

Por el no, se han pronunciado un 16% de los padres encuestados y el porcentaje restante que es del 22% se refiere a las personas que no contestaron la pregunta ya sea porque no tiene hijos en edad escolar o porque no se decidieron por una respuesta.

Los motivos por los que los padres de familia de la parroquia Conocoto, han elegido esta opción, se relacionan con la optimización del tiempo libre, la mejora del nivel académico, la guía en valores y conocimientos y la conveniencia de la integración en un solo sitio de varios de los servicios que pueden utilizar los estudiantes.

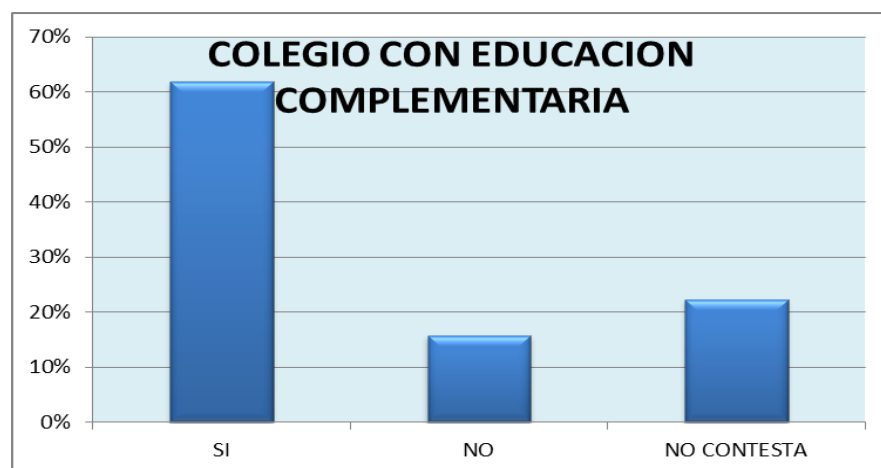
El temor que tienen las personas que optaron por el no, es de que exista falta de seriedad en la oferta.

**CUADRO 11.**

INTERÉS POR COLEGIO CON EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	235	62%
NO	60	16%
NO CONTESTA	85	22%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 11**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.1.11 Pregunta 11

La pregunta 11 “¿Qué servicios y cursos extracurriculares le interesaría que el colegio ofrezca en un horario extendido?, tiene como respuestas más altas, tanto las tareas dirigidas, como las

actividades deportivas, cada una de las cuales, logró el 37% de las respuestas afirmativas de los encuestados, le siguen en importancia el servicio de almuerzo con un 22%.

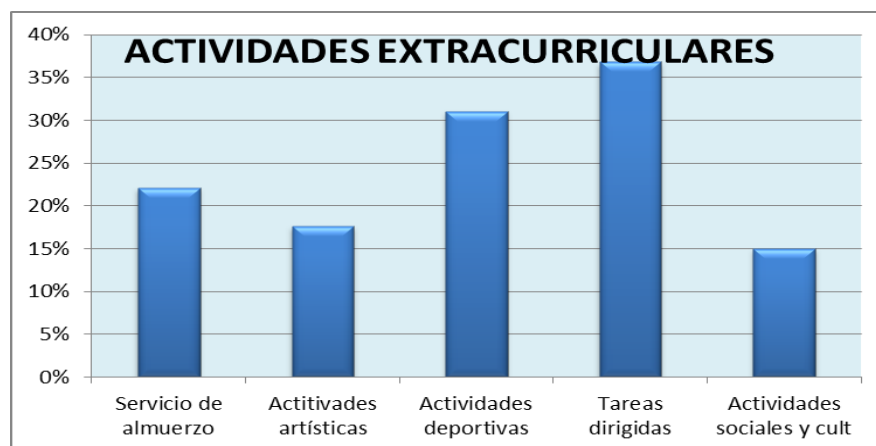
Las actividades artísticas y sociales tienen menor aceptación entre los padres de familia, con el 18% y 15% respectivamente. Criterios que deben ser considerados el momento de definir el portafolio de servicios que va a ofrecer la nueva institución educativa.

**CUADRO 12.**

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio de almuerzo	84	22%
Actividades artísticas	67	18%
Actividades deportivas	118	31%
Tareas dirigidas	140	37%
Actividades sociales y culturales	57	15%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 12**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

## 3.4.1.12 Pregunta 12

La pregunta 12 “¿Qué horario para tareas dirigidas y cursos extracurriculares preferiría?, presenta como respuesta más aceptada, la de se extienda hasta las 15h30, logrando el 32%, le sigue con un 16% la posibilidad de que esta sea hasta las 16h30 y finalmente con un 14%, se encuentra la opción planteada de que se extienda hasta las 17h00. La respuesta de no responde tiene un porcentaje muy alto, que es del 36%.

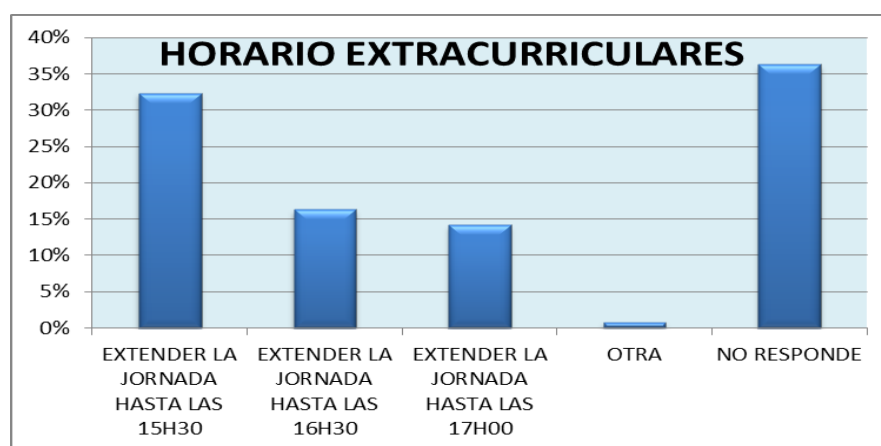
Estas preferencias por el horario, determinan cuales son las características que debe tener la oferta del nuevo servicio educativo.

CUADRO 13.

HORARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXTENDER LA JORNADA HASTA LAS 15H30	123	32%
EXTENDER LA JORNADA HASTA LAS 16H30	62	16%
EXTENDER LA JORNADA HASTA LAS 17H00	54	14%
OTRA	3	1%
NO RESPONDE	138	36%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 13



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.1.13 Pregunta 13

La pregunta número 13 “¿Cuánto estaría en dispuesto a pagar por los nuevos servicios y cursos extracurriculares incluyendo la pensión?”, tiene como resultado válido para el proyecto la de “menos de \$100”, con un 27% y “entre \$100 y \$200” igual con un 27%, lo que significa que, la mayoría estaría dispuesta a pagar entre un rango de \$1 y \$200.

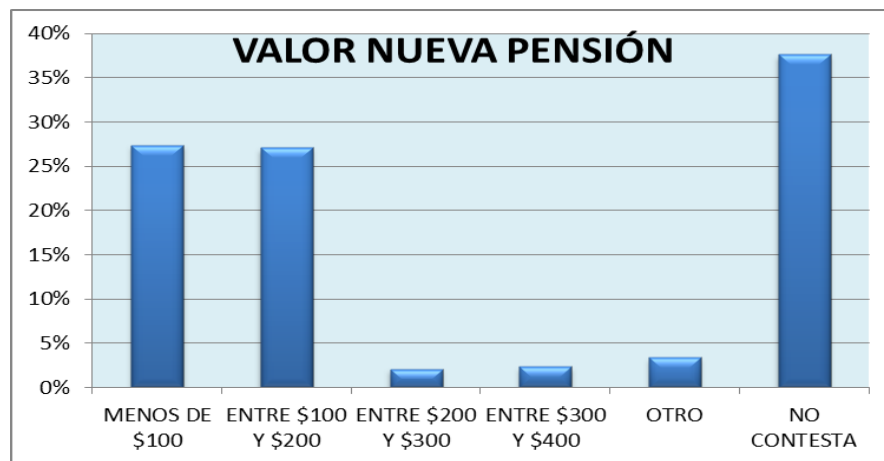
Esta información podría convertirse en criterios para la segmentación del mercado y servirían para determinar a cual de estos segmentos va a estar dirigida la oferta educativa.

CUADRO 14

VALOR PENSIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE \$100	104	27%
ENTRE \$100 Y \$200	103	27%
ENTRE \$200 Y \$300	8	2%
ENTRE \$300 Y \$400	9	2%
OTRO	13	3%
NO CONTESTA	143	38%
Total	380	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 14



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

### 3.4.2 Encuesta a instituciones educativas

La encuesta realizada al azar a 16 instituciones educativas de la parroquia Conocoto, para establecer la oferta educativa y sus características, proporciona los siguientes resultados:



### 3.4.2.1 Primera pregunta

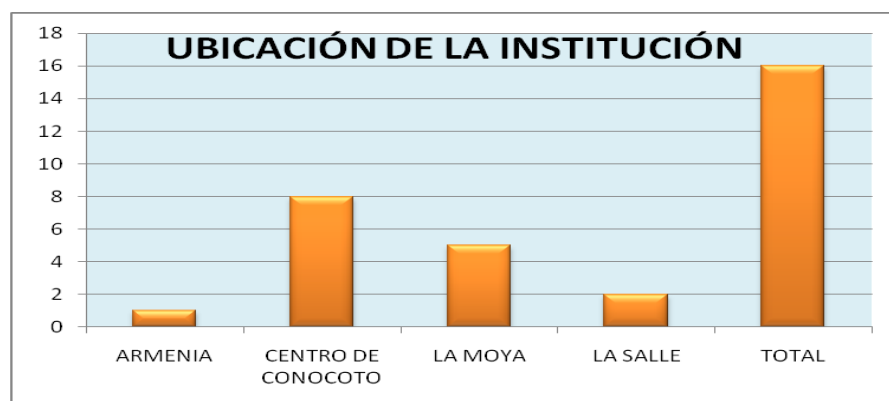
En la primera pregunta que se relaciona con la ubicación exacta, se encontró que el 50% de las instituciones educativas encuestadas se encuentran en el Centro de Conocoto, el 31% en el sector denominado la Moya y la diferencia, es decir el 19%, se ubican en otros sitios alrededor de la población, por lo que se puede determinar que existe una concentración de los colegios en el centro. Datos que servirán de base para establecer la localización de la nueva institución educativa.

**CUADRO 15**

UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Armenia	1	6%
Centro de Conocoto	8	50%
La Moya	5	31%
La Salle	2	13%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 15**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

### 3.4.2.2 Segunda pregunta

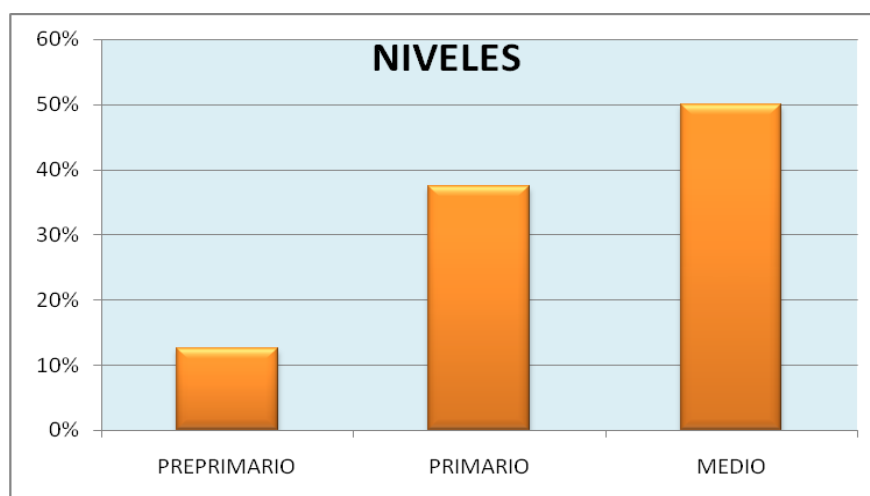
En la segunda pregunta, que se refiere al nivel de la institución encuestada, se encontró que en el 50% corresponden a nivel medio, que va desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato, la diferencia, el 50%, pertenecen a nivel primario y preprimario, por lo que la encuesta contiene información más relacionada con el nivel medio.

**CUADRO 16**

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>PREPRIMARIO</b>	2	13%
<b>PRIMARIO</b>	6	38%
<b>MEDIO</b>	8	50%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 16**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

### 3.4.2.3 Tercera pregunta

Se refiere a características del servicio educativo curricular y extracurricular que ofrecen las instituciones educativas. Para efectos de presentación de resultados, se agruparon los servicios en Computación, en laboratorios y otros servicios relacionados, clubes y otros, canchas y deportes.

Esta información permitirá determinar como esta conformada la competencia y definir las estrategias de marketing más apropiadas para ingresar y mantenerse en el mercado.

En lo que se refiere a servicios de computación, el 100% de instituciones educativas dispone de computadores para los estudiantes, el 88% de las instituciones educativas dispone y de computadoras para profesores y de servicio de Internet, el 56% posee infocus de uso colectivo y juegos interactivos para sus estudiantes.

Infocus en cada aula y pizarrón interactivo únicamente poseen el 13% de las instituciones encuestadas, adelantos tecnológicos que contribuyen a la optimización del tiempo en el aula y a una mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, en donde se aprovechan las percepciones visuales y auditivas de los estudiantes.

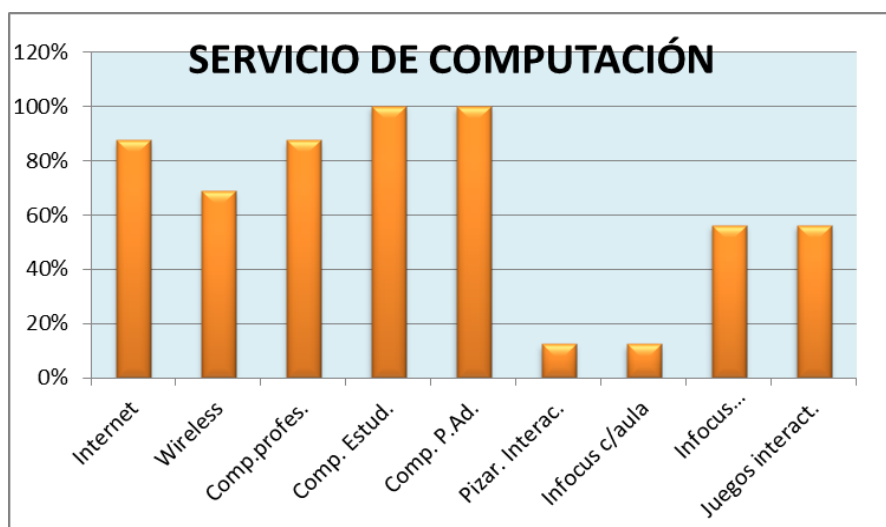
Tecnología que el estado, en su afán de mejorar la calidad educativa, está proporcionando a las sus instituciones educativas en las zonas rurales y de acuerdo a los recursos económicos la irá ampliando a otros sitios.

CUADRO 17

SERVICIOS DE COMPUTACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet	14	88%
Wireless	11	69%
Computadoras profesores	14	88%
Computadoras estudiantes	16	100%
Computadores Personal Administrativo	16	100%
Pizarrón interactivo	2	13%
Infocus en cada aula	2	13%
Infocus colectivo	9	56%
Juegos interact.	9	56%

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 17



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

Laboratorios de computación poseen el 94% de las instituciones educativas encuestadas, biblioteca manual tiene el 88%, el 81% dispone de laboratorio de química, de biología y de audiovisuales y el 75% posee laboratorio de física. El laboratorio de idiomas solo posee el 31% de las instituciones educativas.

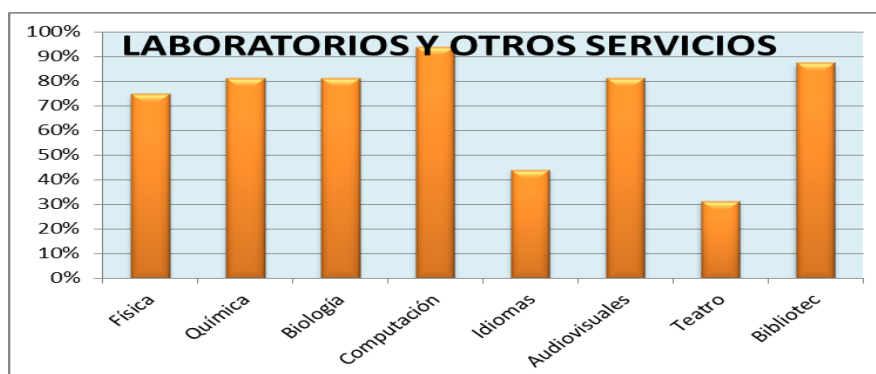
Estos servicios para su instalación, requieren de infraestructura especial, que incluye un local, adecuaciones y equipo especializado y que es parte de las nuevas tecnologías de la información, que permiten a los estudiantes insertarse en el mundo globalizado en el que vivimos.

**CUADRO 18**

<b>LABORATORIOS Y OTROS SERVICIOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>LAB. DE FÍSICA</b>	12	75%
<b>LAB. DE QUÍMICA</b>	13	81%
<b>LAB. DE BIOLOGÍA</b>	13	81%
<b>LAB. DE COMPUT.</b>	15	94%
<b>LAB. DE IDIOMAS</b>	7	44%
<b>AUDIOVISUALES</b>	13	81%
<b>TEATRO</b>	5	31%
<b>BIBLIOTECA MANUAL</b>	14	88%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 18



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

El 94% de las instituciones educativa tiene clubes de actividades deportivas, como el futbol, básquet, vóley, el 56% tiene clubes de actividades artísticas y el 38% tiene club de bastoneras o cheerleaders, y únicamente el 13% posee club de periodismo.

El 69% de las instituciones educativas ofrece una educación bilingüe, el 31% da el servicio de nivelación y únicamente el 19% ofrece el servicio de tareas dirigidas. Todas las actividades extracurriculares son opcionales.

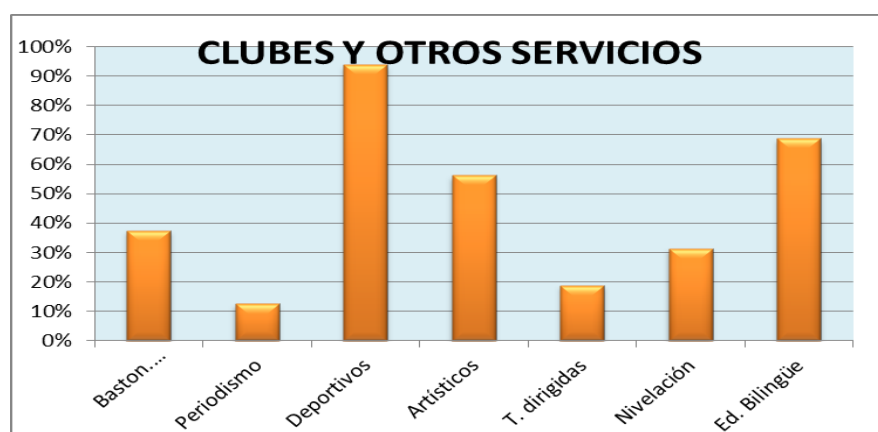
CUADRO 19

CLUBES Y OTROS SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bastoneras y Cheerleaders	6	38%
Club de periodismo	2	13%
Club de actividades deportivas	15	94%
Club de actividades artísticas	9	56%
Tareas dirigidas	3	19%
Nivelación	5	31%
Educación bilingüe	11	69%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 19



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

El 94% de las instituciones educativas dispone de canchas de fútbol, vóley, básquet, de equipos deportivos y de espacios verdes. El 88% posee juegos infantiles, el 44% dispone de piscina y gimnasio y únicamente el 13% de cancha de tenis. Estas canchas requieren de inversión y mantenimiento, y son indispensables en una institución educativa para efectos de lograr un adecuado desarrollo físico y mental de los estudiantes.

CUADRO 20

CANCHAS Y DEPORTES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Canchas de fútbol	15	94%
Canchas de vóley	15	94%
Canchas de básquet	15	94%
Canchas de tenis	2	13%
Equipos deportivos	15	94%
Juegos infantiles	14	88%
Piscina	7	44%
Gimnasio	7	44%
Espacios verdes	15	94%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 20



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.2.4 Cuarta pregunta

¿El servicio de bar es?, es una pregunta que tienen tres opciones de respuesta, propio, contratado y arrendado, y el 94% de las instituciones encuestadas contestó que es arrendado, únicamente el 6% contestó que no tienen bar.

Simultáneamente se consultó si habían tenido problemas con el bar y la respuesta fue que no en un 100%.

CUADRO 21

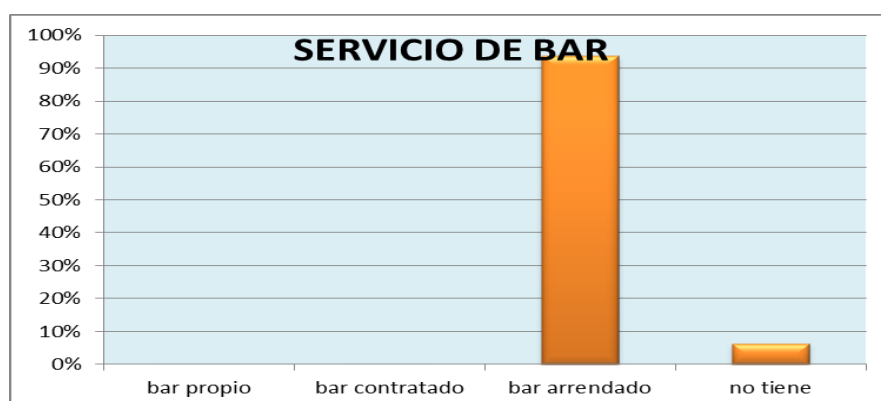
BAR DE LAS I. EDUCATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
bar propio	0	0%
bar contratado	0	0%
bar arrendado	15	94%
no tiene	1	6%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo



GRÁFICO 21



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.2.5 Quinta pregunta

En la pregunta en qué horario asisten los estudiantes a las actividades curriculares, se encontró que los horarios que se repiten en un 19% cada uno, son el de 7h20 a 13h40 y el de 7h30 a 13h30. En porcentaje le siguen con un 13% los horarios de 7h a 13h30 y el de 9 a 14 horas.

Los horarios de 6h45 a 12h40, de 7h10 a 13h30, de 8 a 14 horas y de 13h a 18h30, son los menos ofertados por las instituciones educativas.

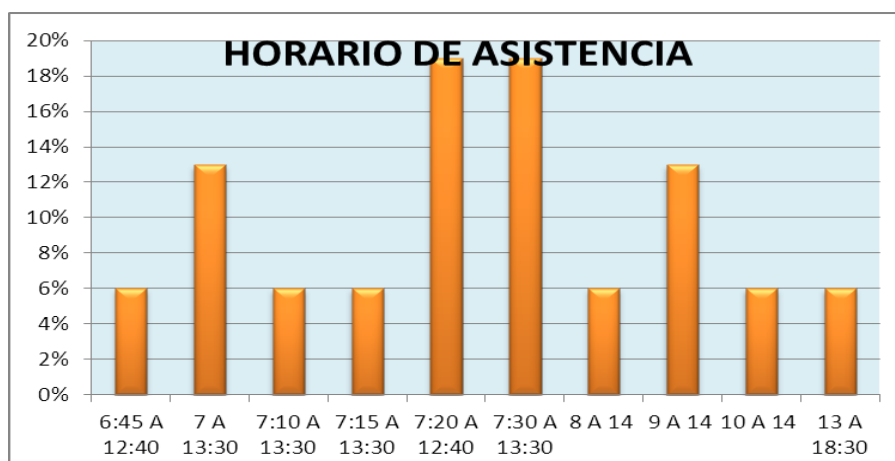
Es significativo observar, que la diferencia entre los horarios, son de minutos en la hora de entrada y en la hora de salida, pero todos están entre el rango de las 6h45 y las 14h00, que corresponde a la jornada matutina, excepto el de la jornada vespertina.

CUADRO 22

HORARIO QUE ASISTEN A CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6:45 A 12:40	1	6%
7 A 13:30	2	13%
7:10 A 13:30	1	6%
7:15 A 13:30	1	6%
7:20 A 12:40	3	19%
7:30 A 13:30	3	19%
8 A 14	1	6%
9 A 14	2	13%
10 A 14	1	6%
13 A 18:30	1	6%
	16	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 22



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.2.6 Sexta pregunta

¿En qué medios publicitarios promociona su establecimiento?. El medio más utilizado es el internet en un 56%, las revistas también son muy utilizadas en un 50%. Las hojas volantes y rótulos se utilizan en un menor porcentaje.

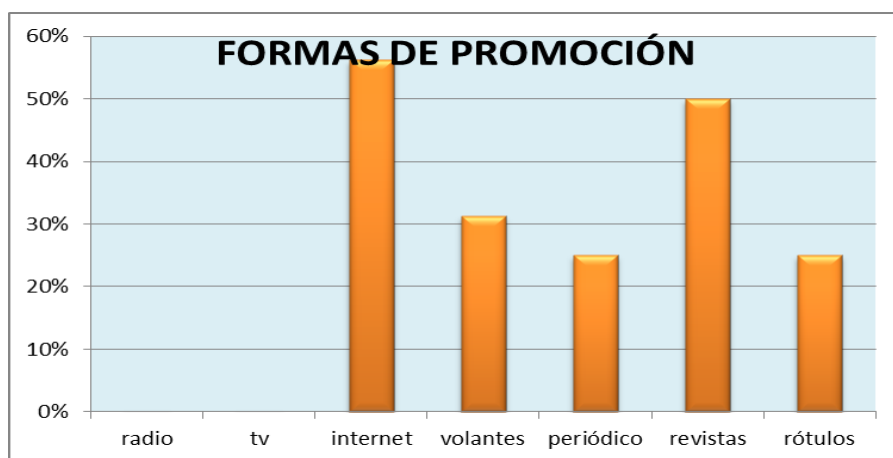
No se utiliza ni la radio ni la televisión en la promoción de las instituciones educativas.

CUADRO 23

FORMAS DE PROMOCIONAR LA I. EDUCATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	0	0%
Tv	0	0%
Internet	9	56%
Volantes	5	31%
Periódico	4	25%
Revistas	8	50%
Rótulos	4	25%

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 23



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.2.7 Séptima pregunta

El 50% de las instituciones educativas no cobra por los cursos extracurriculares, ya sea porque no los ofertan o porque ya están

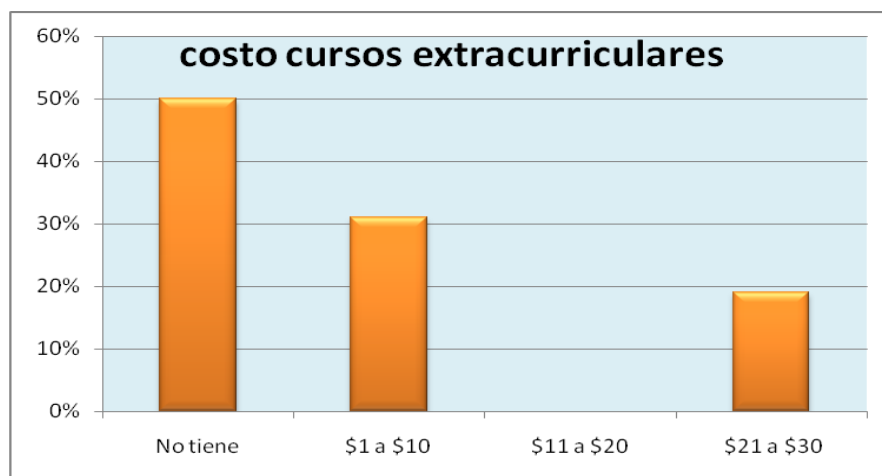
incluidos dentro del valor de la pensión el resto cobra entre \$1 y \$30.

CUADRO 24

COSTO ADICIONAL DE ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No tiene	8	50%
\$1 a \$10	5	31%
\$11 a \$20	0	0%
\$21 a \$30	3	19%
TOTAL	16	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 24



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.2.8 Octava pregunta

¿La rotación del personal docente es ¿. Esta pregunta tenía como opciones la de alta, baja y media y presenta, como respuesta

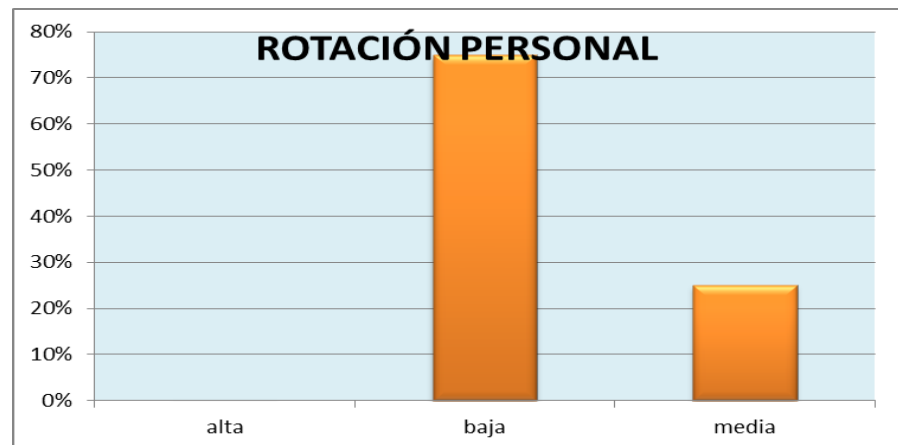
mayoritaria, que es baja en un 75% y media en un 25%, lo cual significa que la mayoría de las instituciones educativas ofrece estabilidad a su personal.

CUADRO 25

ROTACION DEL PERSONAL DOCENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	0	0%
Baja	12	75%
Media	4	25%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 25



**Fuente:** Encuestas  
**ELABORADO POR:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.2.9 Novena pregunta

¿El mercado laboral para cubrir vancantes del personal docente es ?

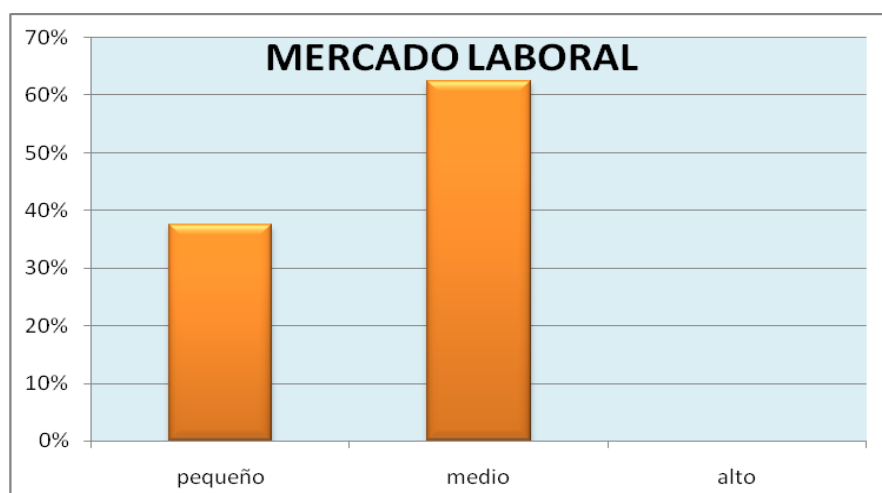
Se plantearon tres opciones, y la que tuvo una respuesta mayoritaria fue que el mercado laboral es medio con un 63% de total de respuestas.

CUADRO 26

MERCADO LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pequeño	6	38%
Medio	10	63%
Alto	0	0%
TOTAL	16	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 26



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.2.10 Décima pregunta

¿Su colegio ofrece algo adicional o diferente al resto de instituciones educativas?. Con esta pregunta se pretende conocer si tienen alguna

ventaja competitiva que les diferencie del resto, las respuestas fueron afirmativas en un 69%.

Las diferencias establecidas fueron múltiples y entre las más interesantes estuvieron: la religión católica, la formación militar, convenio con institutos de idiomas sobre suficiencia de idiomas, el renombre, extensa área verde que ofrece.

**CUADRO 27**

VENTAJA COMPETITIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 27**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

#### 3.4.2.11 Décima primera pregunta

¿Cómo parte de la identidad corporativa poseen?

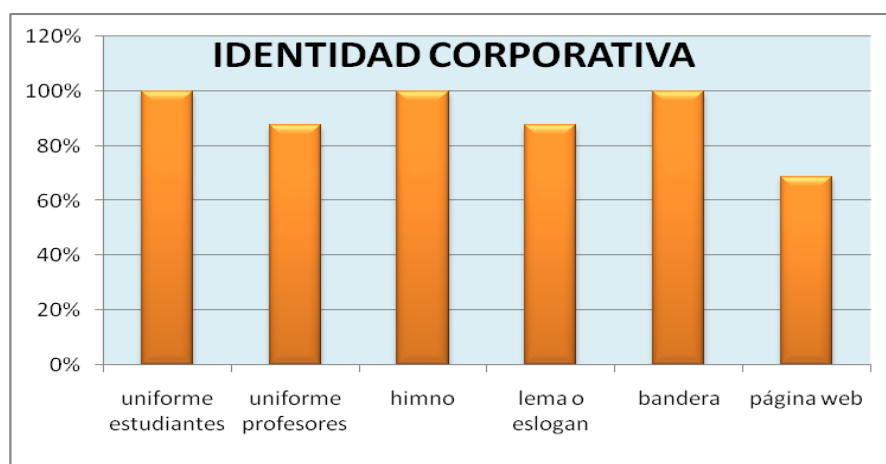
Esta pregunta de respuesta múltiple tuvo una respuesta muy alta, todos los colegios encuestados poseen uniforme para los estudiantes, himno y bandera, el 88% posee uniformes para los profesores y lema o eslogan y el 68% posee internet.

CUADRO 28

IDENTIDAD CORPORATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
uniforme estudiantes	16	100%
uniforme profesores	14	88%
Himno	16	100%
lema o eslogan	14	88%
Bandera	16	100%
página web	11	69%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 28



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo



### 3.4.3 Información de la Dirección Provincial de Pichincha

Como parte del estudio de mercado se solicitó información en la Dirección de Educación Provincial de Pichincha, en base de la cual se elaboró las siguientes tablas y gráficos estadísticos.

El cuadro y gráfico 29 contienen información sobre el número de instituciones educativas de la parroquia Conocoto, clasificadas por niveles preprimaria, primaria y medio, de las cuales de nivel preprimaria, son el 42%, de nivel primaria el 42% y de nivel medio el 18%, niveles que de acuerdo a la nueva ley de educación cambian por inicial, básica y bachillerato.

**CUADRO 29**

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PREPRIMARIA	51	42%
PRIMARIA	51	42%
MEDIO	19	16%
Total	121	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

**GRÁFICO 29**



**Fuente:** Ministerio de Educación

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

En el cuadro y gráfico 30 se puede observar que existen unidades educativas que poseen un bajo número de estudiantes y otras con un número muy elevado de estudiantes, el mayor porcentaje que es el 71%, posee entre 1 y 200 estudiantes, el 12% entre 201 y 400 estudiantes y la diferencia involucra a instituciones educativas que tienen entre 401 estudiantes hasta 1200.

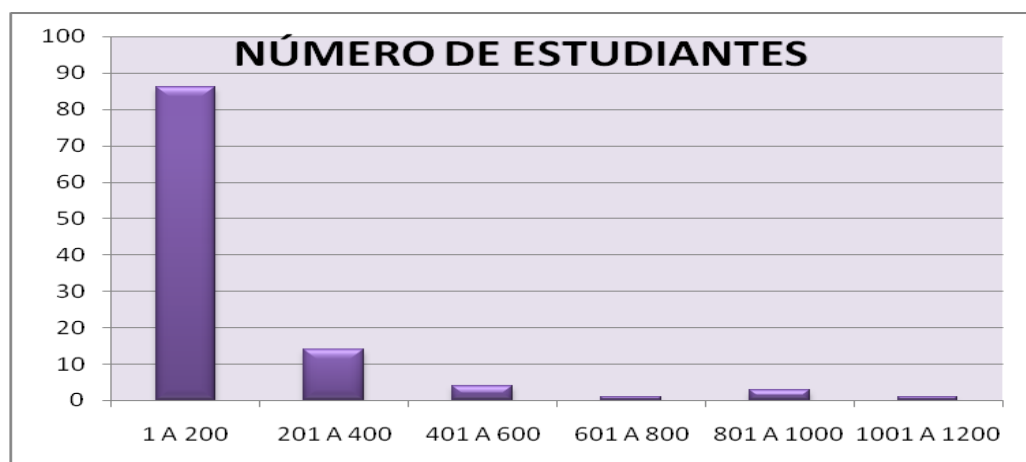
CUADRO 30

RANGO DE NÚMERO DE ALUMNOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 A 200	86	71%
201 A 400	14	12%
401 A 600	4	3%
601 A 800	1	1%
801 A 1000	3	2%
1001 A 1200	1	1%
Total	109	90%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 30



**Fuente:** Ministerio de Educación

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

En el cuadro y gráfico 31 se encuentra que el número de profesores varía de 1 a 80, y que es proporcional al número de estudiantes, pues el 87% tiene de 1 a 20 profesores y el resto que equivale al tiene de 21 a 40 docentes, porcentajes que son similares a los relacionados con los estudiantes.

CUADRO 31

RANGO DE NÚMERO DE PROFESORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 A 20	106	87%
21 A 40	12	10%
41 A 60	1	1%
61 A 80	2	2%
Total	121	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 31



**Fuente:** Ministerio de Educación

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

En el cuadro y gráfico 32, se puede observar el número de personal administrativo por cada institución educativa, un 94% tiene entre 0 y 5 administrativos y la diferencia el 6% tiene entre 6 y 15 administrativos.

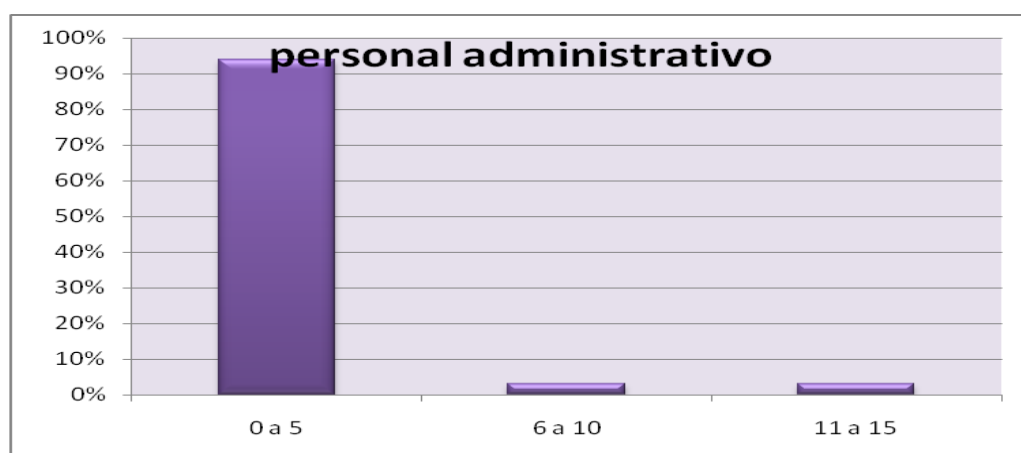
CUADRO 32

RANGO DE NÚMERO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 5	60	94%
6 a 10	2	3%
11 a 15	2	3%
Total	64	100%

**Fuente:** Ministerio de Educación

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 32



**Fuente:** Ministerio de Educación

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

En el cuadro y gráfico 33 se encuentran detallado el número de personal de servicios que existe por cada institución educativa, el 99% de las instituciones tiene entre 0 y cinco empleados de servicios y el 1% tiene de 11 a 15.

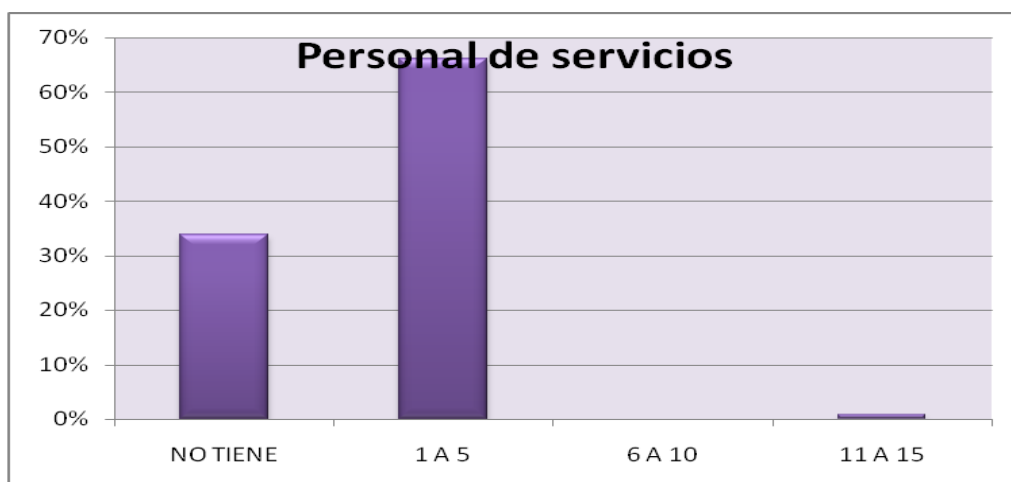
CUADRO 33

RANGO DE PERSONAL DE SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO TIENE	41	34%
1 A 5	80	66%
6 A 10	0	0%
11 A 15	1	1%
TOTAL	121	100%

**Fuente:** Ministerio de Educación

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 33



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

En el cuadro y gráfico 34 esta representado el sostenimiento de las instituciones educativas de la parroquia Conocoto, las fiscales son el 21%, las particulares el 78% y las fiscomicionales representan el 1%. Estos datos permiten apreciar que la mayoría pertenecen al sector privado.

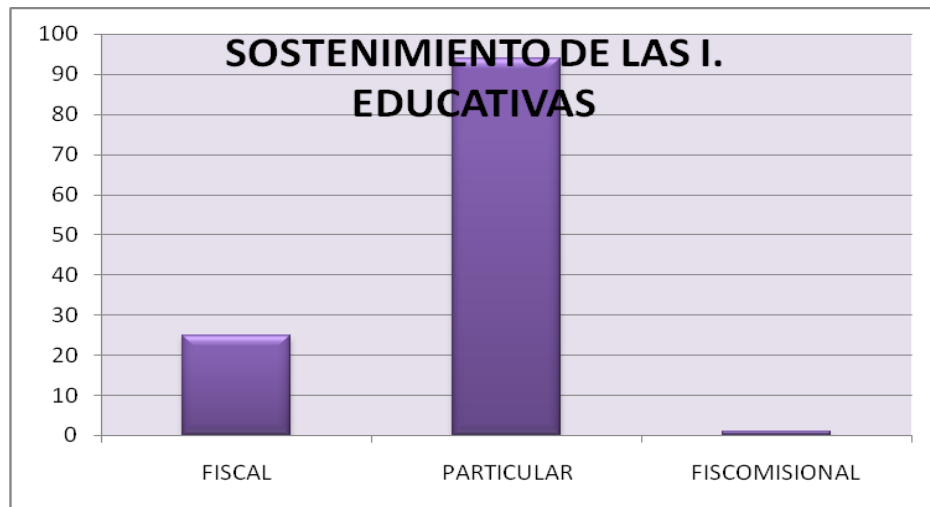
CUADRO 34

RANGO DE SOSTENIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FISCAL	25	21%
PARTICULAR	94	78%
FISCOMISIONAL	1	1%
Total	120	99%

**Fuente:** Ministerio de Educación

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

GRÁFICO 34



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

Finalmente en la cuarta etapa se analiza la información utilizando el modelo denominado las 5 fuerzas de Porter.

### 3.5 CINCO FUERZAS DE PORTER

Es “un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias” <sup>13</sup> para nuestro proyecto la utilizaremos como una herramienta para evaluar el mercado, las amenazas directas en que podrían convertirse los competidores potenciales y los productos sustitutos, las amenazas indirectas por su poder de negociación de los clientes y de los proveedores, análisis que permitirá elegir las estrategias más adecuadas, para lograr que la empresa llegue a cumplir con sus objetivos de posicionamiento y rentabilidad.

<sup>13</sup> F. DAVID [Google libros [books.google.com.ec](https://books.google.com.ec)]. **Conceptos de Administración Estratégica**



**Fuente:** M. Porter Estrategia Competitiva  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

### 3.5.1 Ingreso potencial de nuevos competidores

Los nuevos competidores constituyen una amenaza para los existentes, que han creado barreras de entrada, en el presente proyecto es conveniente analizar con que barreras hay que enfrentarse para tomar acciones, ante las reacciones que puedan tener los competidores ya establecidos.

#### 3.5.1.1 Barreras de entrada

Entre las principales barreras están las economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costo de transferencia, acceso a canales de distribución, efecto de la experiencia, acciones del gobierno.

Las economías de escala, en donde se reducen los costos unitarios a medida que aumenta el volumen, constituyen una barrera, porque para ingresar en el mercado se requiere hacerlo a gran escala, en el caso del colegio.

Esta barrera si existe, pues hay instituciones educativas privadas que ofertan el servicio educativo masivamente, es decir, en gran escala, lo que baja los costos y les permite tener liderazgo en costos. En lo que se refiere a los públicos, la barrera es alta, pues estos realizan su oferta de un modo gratuito, pues todos los costos son asumidos por el estado.

La diferenciación de productos generada por el nombre o marca. Algunas de las instituciones educativas ya establecidas, tienen renombre en la educación, derivadas del prestigio por haber estado varios años dedicados a la educación, manteniendo lealtad de sus clientes, por lo que la fuerza de la imagen de marca, se la podría considerar en el caso del presente proyecto como una barrera media.

La necesidad de capital también es una barrera alta, pues se requiere de una inversión inicial en activos fijos como mobiliario y equipo y sobre todo en tecnología en software y hardware, para brindar un servicio educativo acorde a las preferencias detalladas por los padres de familia sobre el servicio educativo.



Los cambios de proveedor no constituye una barrera de entrada, pues no suponen ningún egreso adicional, por lo que no existe una barrera de este tipo.

Desventajas de costos de inversión inicial, generadas por la ubicación favorable con la que cuentan las instituciones educativas existentes, que generalmente se encuentran situadas en el centro de la población, y por la curva de la experiencia, que es muy importante en el personal docente, quien esta en capacidad de realizar con mayor eficiencia el proceso de enseñanza aprendizaje, constituyen una barrera de entrada para nuevos competidores.

Las acciones del gobierno, a corto y largo plazo, para asumir un control directo sobre las instituciones educativas, desde su aprobación, al exigir el cumplimiento de varios requisitos y durante su funcionamiento, a través de las evaluaciones a docentes y estudiantes, que tienen incidencia en la autorización de funcionamiento, tendientes a lograr una calidad en la educación, constituyen una barrera de entrada alta, debido a que para el ingreso se acrecientan el costo del capital de ingreso.

Otro riesgo de entrada constituye la represalia esperada de los competidores existentes, que no sería en la disminución de precios pues para ellos requieren de autorización del Ministerio de

Educación, pero si podría ser en ampliar los servicios y mejorar la calidad.

### **3.5.2 Clientes**

En el proceso educativo, los clientes son todos los padres de familia que pagan y se interesan porque sus hijos tengan una educación de calidad que les permita mejorar su calidad de vida, y adicionalmente también forman parte de los clientes, los estudiantes, quienes son los que reciben, son los principales beneficiarios del servicio educativo.

Los padres de familia, como compradores, tienen poder de negociación con la industria, porque, pues tienen amplias exigencias para los colegios, como un alto nivel académico, docentes actualizados, ingreso a la universidad y educación bilingüe. Además, tienen una necesidad insatisfecha que se genera por el trabajo de ellos en un horario completo, por lo que sus hijos permanecen en su casa sin supervisión paterna, la cual ha sido manifestada en el estudio de mercado, pues actualmente se la ofrece como clubes durante dos o tres días a la semana.

Los compradores tienen alto poder de negociación porque quieren más y mejores servicios con el más bajo costo, pues quieren educación curricular de calidad, servicio de tareas dirigidas y cursos extracurriculares por un precio máximo, según unos de hasta \$100 y otros de hasta \$200.

### **3.5.3 Proveedores**

Los proveedores ejercen poder de negociación, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes o servicios, lo cual reduce la rentabilidad, cuando no puede recuperar el incremento con sus precios, por la competencia.

En este proyecto, los proveedores son quienes proporcionan los pupitres, pizarrones, material didáctico, las editoriales con los libros tanto de trabajo como de consulta, implementos y material para laboratorios, equipos de computación como computadores, impresoras, infocus, software, internet, material de oficina, de limpieza y otros y el Ministerio de Educación mediante la entrega obligatoria de las reformas curriculares.

Los principales proveedores tienen un poder de negociación débil, debido a que en el mercado, existe un número relativamente alto de empresas, que proporcionan los pupitres, pizarrones de tiza líquida, material didáctico que pueden ser confeccionados en forma artesanal e industrial. También a que existen productos sustitutos, como es el caso de los pupitres que pueden ser elaborados utilizando varios materiales. Es importante recordar que los artesanos tienen exoneraciones de impuestos.

Las editoriales como proveedores también tienen un bajo poder de negociación, pues la competencia se incrementa y como reacción para

mantenerse en el mercado, están compitiendo permanentemente y diversificando y actualizando el material.

Los equipos de computación y software, tienen una alta variedad de proveedores, el Internet y material de oficina y limpieza, igualmente es ofrecido por varias empresas que también realizan promociones, por lo que tienen un débil poder de negociación.

El Ministerio de Educación como proveedor de reformas curriculares y de exigencias de calidad, para las instituciones privadas, si tiene un fuerte poder de negociación, por lo que deben estar preparadas, para enfrentar a su costo capacitaciones para las reformas curriculares y evaluaciones que son requisitos para mantener los permisos de funcionamiento.

Adicionalmente también forman parte de los proveedores los maestros quienes ofrecen su trabajo, que al agruparse puede tener poder de negociación, y porque de ellos depende directamente la calidad de la educación, por lo cual será conveniente establecer estrategias para que, transcurrido determinado tiempo opten en convertirse en socios de la empresa.

#### **3.5.4. Servicios sustitutos**

La competencia también es, con las empresas de los bienes sustitutos, pues limitan los rendimientos potenciales de un sector.

Como productos sustitutos de la educación, se encuentra la educación a distancia, en la cual asisten los estudiantes únicamente el día sábado o domingo, pero esta es únicamente aprovechado, por quienes trabajan o tienen niños en edad maternal, que no ejerce presión.

Para los cursos extracurriculares que se ofertarán como valor agregado, existen sustitutos como son las academias de idiomas, de música, cuyo costo es elevado por lo que los productores tienen una baja agresividad.

También se encuentran como sustitutos los clubes de deportes, actividades artísticas, que tienen algunas instituciones educativas, que las ofrecen de dos a tres días a la semana y que podrían sujetarse a mejoras, limitando el rendimiento potencial del sector industrial.

#### **3.5.5 Competidores rivalidad entre empresas existentes.**

La rivalidad entre los competidores para alcanzar una posición, ocasiona la competencia de precios, la guerra de publicidad, la introducción de mejores servicios y las tácticas de unas incluyen en otras, provocando represalias o esfuerzos para contrarrestarlas.

Las competencias de precios, tienden a empeorar la rentabilidad de la industria y las guerras de publicidad incrementan la demanda o el nivel de diferenciación.

La competencia es inestable, pues los competidores son numerosos, según el estudio de mercado, la parroquia de Conocoto, tiene 121 Instituciones educativas y se encuentra concentrada, debido a que, la mayoría tiene hasta 200 estudiantes, pero existen 9 colegios que tienen entre 400 y 1200 estudiantes, y que son: el Colegio La Salle, El Liceo Naval, el Colegio Nacional Conocoto, El Colegio Academia Militar del Valle, el Colegio Gonzaga, el San Vicente de Paul.

El Colegio La Salle es un colegio tradicional, que tiene mucha experiencia por lo que posee un prestigio reconocido en educación, dispone de los niveles preprimaria, primaria y media, adicionalmente ofrece educación católica. Está implementado la educación bilingüe e incrementando tecnología educativa con las aulas virtuales e infocus. Ofrece cursos extracurriculares como clubes en algunos deportes y actividades artísticas.

El Colegio Liceo Naval tiene horario en régimen costa y en régimen Sierra, para cubrir con estos servicios, funciona tanto en jornada matutina, como vespertina, adicionalmente ofrece educación con formación militar. Está implementando sus instalaciones con tecnología educativa, como proyector y aulas virtuales.

El Colegio Nacional Conocoto funciona a nivel medio, no tiene ningún costo para los estudiantes, que sería la mayor diferencia en su oferta, tiene pocos servicios adicionales.

El Colegio San Vicente de Paúl funciona en los niveles preprimaria, primaria y media, tiene un bajo costo de pensión, está implementando la educación bilingüe.

El colegio San Luis Gonzaga oferta la educación media, ofrece educación católica y tiene ganado un nombre en la educación.

En estos colegios los compradores muestran preferencia y lealtad, por lo que constituyen una competencia inestable.

Además, la competencia también está integrada por otras instituciones educativas que no funcionan en Conocoto, sino en Quito, Sangolquí, Alan Ghazi y San Rafael, pues estas representan el 60% de las instituciones a las que asisten los hijos o familiares de los padres de familia encuestados.

### **3.5.6 Análisis estructural**

Al ingresar la institución en la industria debe enfrentar diferentes riesgos derivados de las barreras de economías de escala, porque hay instituciones educativas que tienen liderazgo en costos, porque ofertan educación de un modo masivo o no cobran ningún valor por ser instituciones públicas, barrera que obliga a los potenciales competidores a realizar inversiones altas para ingresar al mercado.

Otra barrera es por el nombre o marca que se da por el prestigio de algunas instituciones educativas tradicionales en educación.

La necesidad de capital porque se requiere de una gran inversión inicial en activos fijos como mobiliario, equipo, tecnología para brindar un servicio educativo acorde al ofrecido por la competencia y que es preferido por los clientes.

Desventajas en costos de la inversión inicial, generadas por la ubicación y experiencia del personal docente, y por las exigencias del ministerio de educación para su autorización inicial y durante su funcionamiento.

No habría represalia en cuanto a costos, pues estos están regulados por el Ministerio, y su trámite demora.

Los compradores tienen poder de negociación, pues exigen mejor educación y más servicios y cursos extracurriculares, por los cuales están dispuestos a pagar unos hasta \$100 y otros máximo \$200, exigencia que posiblemente está ligada al salario mínimo que se encuentra en \$264.

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación, debido a que existen bienes sustitutos y a que la competencia se incrementa y como reacción para mantenerse en el mercado, están compitiendo permanentemente y diversificando y actualizando el material. También existen bienes sustitutos, que son producidos de modos industrial y artesanal.



Eventualmente los empleados como proveedores del servicio podrían agruparse para tener poder de negociación.

El Ministerio de Educación posee un fuerte poder de negociación por las exigencias para mantener el permiso de funcionamiento del Colegio y debe estar preparado a egresos para capacitaciones por las reformas y evaluaciones.

Los servicios sustitutos no ejercen presión, ya sea por que no son utilizados por todos o porque tienen alto costo.

La competencia es inestable porque la competencia es numerosa, pues existen 121 instituciones educativas y es concentrada, debido a que una minoría posee la mayoría de clientes.

Además, la competencia también esta integrada por otras instituciones educativas que no funcionan en Conocoto, sino en Quito, Sangolquí, Alan Ghazi y San Rafael, que le vuelve más inestable a la competencia.

### **3.5.7 Estrategia competitiva**

Una buena estrategia competitiva debe tener acciones para lograr una posición, contra las cinco fuerzas competitivas, lo que se puede hacer a través de la defensa, el equilibrio o el cambio, para lo cual según M. Porter “disponemos de

tres estrategias genéricas, de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria”<sup>14</sup>.

Estas son: liderazgo global en costo, diferenciación o enfoque o concentración, las cuales pueden ser utilizadas de modo individual o combinado.

El liderazgo global en costo resulta inapropiado, al tratar de ingresar en el mercado, pues requiere de una fuerte inversión inicial, esta posiblemente sea adecuada para la empresa cuando ya esté en funcionamiento.

La estrategia de diversificación resulta la más adecuada, pues los clientes encuestados expresan la necesidad de que la educación incluya tareas dirigidas y algunos cursos extracurriculares, para lo cual se debe poner énfasis en el diseño de imagen, la tecnologías, la calidad, la infraestructura, equipos, personal docente.

No se podrá prescindir de los costos, pues existe un claro pronunciamiento de los padres de familia que tienen un rango para pagar por el servicio.

El enfoque o concentración se refiere a elegir un segmento del mercado, a través del cual se pretende dar un buen servicio a un mercado particular. De las encuestas realizadas, el sector al que irá dirigido es el que quiere educación con servicio de tareas dirigidas y cursos extracurriculares.

---

<sup>14</sup> M. PORTER. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 51

La estrategia competitiva más adecuada resulta una combinada entre el enfoque o concentración con la de diferenciación.

### 3.6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La empresa debe identificar el mercado sobre el cual quiere competir, que puede ser la totalidad o puede concentrarse en uno o varios segmentos. Se debe realizar una macrosegmentación para identificar el mercado y posteriormente una microsegmentación para determinar los segmentos en el interior de este mercado, para luego de una evaluación de su atractivo, definir una estrategia de cobertura.

“El procedimiento de segmentación tiene una importancia estratégica porque conduce a definir el campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidarse en los mercados objetivo”<sup>15</sup>, de acuerdo con lo cual para el Colegio en base al planteamiento estratégico, se ha determinado que el mercado constituyen los habitantes tanto de la parroquia de Conocoto del cantón Quito, que tiene hijos en edad escolar.

Posteriormente, para la microsegmentación, se dividió al mercado en segmentos homogéneos, considerando la necesidad común que tienen de que sus hijos tengan tareas dirigidas y cursos extracurriculares en un horario extendido, y además la variable demográfica que es el nivel socio económico de los padres de familia, que se refleja en el valor que está dispuesto a pagar por la educación,

---

<sup>15</sup> J. LAMBIN J. (2003). *Marketing Estratégico*. España: McGraw Hill .p.194

La segmentación por nivel socio económico, es de no pagar ningún valor, pagar menos de \$ 100, pagar entre 101 y 200 y pagar más de \$200.

En la etapa de elección de segmentos, se han considerado los objetivos del proyecto, y los resultados del estudio de mercado, y en base de la variable costo de la educación se ha establecido como segmento objetivo o meta a las familias que tienen hijos en edad escolar, que quieren actividades extracurriculares en un horario extendido y que están dispuestos a pagar entre 101 y 200 dólares.

### 3.7 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Una institución educativa puede brindar una variada gama de servicios complementarios a la educación curricular, entre ellos están: transporte, bar, clubes, cursos de nivelación, cursos extracurriculares en actividades deportivas, artísticas, sociales, culturales, tareas dirigidas, almuerzo, internet pagado, copias, computadoras.

Para la selección de los servicios que formaran parte del portafolio se utilizara la técnica del grupo consultor de Boston BCG.

#### **3.7.1. Técnica del grupo consultor de Boston BCG**

Es un modelo que permite relacionar los recursos invertidos o generados por un producto y la relación del producto con la empresa y el mercado.

Se definen como productos ESTRELLAS, aquellos que crecen rápidamente, empleando grandes cantidades de recursos, tienen alta participación en el mercado y son grandes generadores de recursos. El efecto queda nivelado. Cuando su crecimiento disminuye, si se mantienen en el mercado se convierten en productos VACA si pierden parte del mercado, se vuelven productos PERRO.

Los productos VACA requieren empleo pequeño de recursos, tiene un crecimiento pequeño, su participación en el mercado y la generación de recursos, son elevadas, el resultado neto es positivo, son altamente rentables. Cualquier pérdida de mercado, los convierte en productos PERRO y no es recomendable una inversión para convertirlos en ESTRELLA.

Productos PERRO. Tienen participación y crecimiento bajos, si bien dan beneficios, son consumidores netos de recursos. Estos deben ser retirados del mercado si no hay solución para mejorar su posición

Productos INTERROGANTES: son los que requieren grandes cantidades de recursos por su alto crecimiento, pero generan pocos recursos, su penetración en el mercado es escasa. Invertir en ellos tiene un riesgo elevado si no consiguen el liderazgo. Es difícil convertirlos en estrella.

El servicio de transporte requiere de una alta inversión en las unidades, y no genera crecimiento en el mercado, pues tiene un límite en el número de personas que puede transportarse, por lo cual se lo podría identificar como un

producto interrogante, invertir en el mismo traería al Colegio problemas por falta de liquidez.

El servicio de bar y almuerzo, requieren de una inversión inicial, y con el tiempo se pueden convertir en productos estrella por la generación de recursos y grado de crecimiento. Antes de la inversión sería conveniente analizar la conveniencia de la inversión, frente a la liquidez.

Los clubes, cursos de nivelación, tareas dirigidas, cursos extracurriculares e internet son productos que no requieren alta inversión y tampoco tienen gran crecimiento, pueden dar beneficios tanto económicos como permitir dar un servicio integral y se los puede catalogar como productos vacas, sobre todo si como en el presente proyecto constituyen un valor agregado al servicio educativo.

Los cursos curriculares, se podrían considerar como productos estrella, pues requieren grandes inversiones iniciales y pueden convertirse en grandes generadores de recursos.

Luego de este análisis el portafolio de servicios estaría integrado a corto plazo, por los cursos curriculares, las tareas dirigidas, cursos extracurriculares, clubes, servicio de internet, computadoras y copias; y, a largo plazo dependiendo de los recursos el servicio de bar y almuerzos, que a corto plazo, y por ser una actividad diferente a la educativa, deberían ser arrendados o contratados como lo hacen la mayoría de los Colegios.

### 3.8 ESTRATEGIAS DE MARKETING

#### 3.8.1 Mercado

Posicionar el servicio educativo en el mercado meta, conformado por las familias que tienen hijos o familiares a su cargo, que quieren tareas dirigidas y actividades extracurriculares en un horario extendido y que están dispuestos a pagar una pensión de \$200, que vivan en la parroquia Conocoto o en el Valle de los Chillos.

#### 3.8.2 Servicio

De acuerdo con la estrategia competitiva, de diferenciación, se pretende, entregar un servicio educativo, de calidad que incluye cursos curriculares y como valor agregado tareas dirigidas y actividades extracurriculares deportivas, artísticas y sociales, elegidos por estudiantes de acuerdo a sus preferencias, aptitudes y habilidades para lograr un desempeño competente en varios campos.

La oferta incluye: excelencia académica, la accesibilidad a la universidad, la competencia y actualización docente, educación personalizada con un número limitado de estudiantes por aula, enseñanza activa con tecnología de punta, práctica de responsabilidad social, agradable ambiente escolar.

El servicio educativo está dirigido los niños y jóvenes en edad escolar de sexo femenino y masculino, en una jornada que iniciará a las 7h30 y concluirá a las 16h00, que incluye el servicio de almuerzo. El año lectivo estará dividido en trimestres.

Se oferta educación integral, con el modelo de enseñanza aprendizaje constructivista y estrategias metodológicas activas, que desarrolle la sus capacidades intelectuales, físicas, artísticas, creativas, críticas y emprendedoras, y con un enfoque en responsabilidad social, con un máximo de 24 estudiantes por aula.

El servicio de transporte es optativo.

Los resultados del proceso educativo serán entregados en una libreta de calificaciones dos veces por trimestre.

### **3.8.3 Precio**

Existen varias formas de fijar precios, para lo cual se debe conocer la demanda de los clientes y los precios de los competidores y seleccionar una estrategia de fijación de precios, que según Keller Kotler, puede ser mediante márgenes (agregar margen estándar al costo del producto), para obtener rendimiento de la inversión (precio incluye un tasa deseada de rendimiento sobre la inversión), basada en el valor percibido por los consumidores (valor prometido en



propuesta), basada en el valor (precios más bajos con costos más bajos), basados en la competencia (igual, mayor o menor) y mediante subastas.

En todo caso, el precio debe estar dentro de un rango, cuyo límite superior está dado por la demanda, lo que los clientes están dispuestos a pagar y el inferior por los costos.

#### **3.8.4 Promoción y publicidad**

Contratar una empresa de marketing para que realice un plan para posicionar al colegio en el mercado, que incluya la promoción, publicidad y marketing directo, resaltando las características más importantes de la oferta educativa.

Para la publicidad, se utilizarán el rótulo, los anuncios impresos en revistas del sector y en periódicos, el prospecto y volantes, letrero de exhibición; para la promoción, se utilizarán cupones de descuento y como parte del marketing directo, información y reserva de cupos a través de la web, en la etapa de lanzamiento del servicio.

#### **3.8.5 Identidad corporativa**

Contratar un experto en imagen corporativa para que diseñe el logotipo, el uniforme tanto de estudiantes como de docentes, la bandera, un eslogan, la decoración interior, los colores tanto de material impreso, como de

señalización en el Colegio, los mismos que serán utilizados en la promoción y propaganda.

## MIX DE MERCADO



**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Elena Urgilés Vallejo

## 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una de las funciones mas importantes de los administradores es la de organizar las actividades, que permitirán a la nueva empresa establecer los cargos con sus relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación que le permitirá realizar procesos de selección del personal mas idóneo, y que se convertirá en una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos<sup>16</sup>,

Previamente, se debe proceder a una división organizacional en departamentos que se consideran como “un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas”<sup>17</sup>, para nuestros propósitos, se definirá como área. Esta división puede realizarse en base de las funciones, el territorio, el cliente, el producto, matricial, por unidades estratégicas de negocios, para el contexto global y virtual dependiendo de los objetivos y circunstancias.

En el diseño de la estructura se deberá considerar el planteamiento estratégico de la empresa y al tratarse de educación, también la ley de educación pues en ella se establece claramente las actividades y responsabilidades de los actores de quehacer educativo.

### 4.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN

---

<sup>16</sup> Cfr. H. KOONTZ. (2001). *Elementos de Administración*. México: Mc Graw Hill. p. 142

<sup>17</sup> Ibídem p. 144

No existe un patrón único a utilizarse para la división organizacional, esta depende del tipo de empresa, sus objetivos, las situaciones que enfrentan, de las personas involucradas, la tecnología y otros factores ambientales internos y externos. Además se debe considerar las metas y expectativas de cada administrador. Sin embargo a continuación se sintetizaran algunas de ellas.

#### **4.1.1 División funcional**

Las actividades se agrupan de acuerdo con funciones de la empresa, que depende del tipo y generalmente son ventas, producción, finanzas y se las agrupa en departamentos tales como diseño, producción ventas, marketing, finanzas, etc.

#### **4.1.2 División de acuerdo con el cliente.**

Los clientes son la base para realizar la agrupación, que generalmente pretende satisfacer los requisitos de grupos de consumidores claramente definidos.

#### **4.1.3 División de acuerdo con el territorio**

Es común en empresas que operan en amplias zonas geográficas. Esta división es más utilizada en ventas y producción y no en finanzas que se encuentra centralizada.

#### **4.1.4 División con base al producto**

Es utilizada en empresas multilíneales y a gran escala, para lo cual deben estar agrupadas previamente de acuerdo con la función.

#### **4.1.5 Matricial**

Denominada organización de rejilla o la administración de proyectos o productos, es la combinación de patrones funcionales de proyecto y de producto, contiene administradores tanto de proyectos como de funciones.

#### **4.1.6 Unidades estratégicas de negocios**

Son pequeños negocios denominados UEN, que forman parte de una compañía mayor, se los establece en base de criterios previamente especificados, para lograr que un producto o servicio sea promovido y administrado como un negocio independiente.

Una UEN, por ejemplo, debe: (1) tener su propia misión, distinta de la misión de otras UEN, (2) tener grupos definidos de competidores, (3) preparar sus propios planes integradores, marcadamente distintos de aquellos de otras UEN, (4) administrar sus recursos en áreas clave y (5) tener un tamaño adecuado-ni muy pequeño ni muy grande<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> H. KOONTZ. (2001). *Elementos de Administración*. México: Mc Graw Hill. p. 171

Para nuestros propósitos la utilización de la UEN está limitada al cumplimiento de ciertas condiciones como el tener competidores definidos, un tamaño adecuado y contar con los recursos suficientes para la asignación de administradores independientes a estas unidades.

#### **4.1.7 Organización virtual**

La conforma un grupo de firmas o personas independientes, que pueden ser proveedores o clientes, conectadas entre sí mediante tecnología informática, para tener acceso a la competencia de otra firma, que les permite reaccionar rápidamente en el mercado con flexibilidad y mínimo riesgo.

#### **4.1.8 Organización horizontal**

Aparece como una respuesta a las exigencias competitivas, tecnológicas y laborales, a las que están sometidas las empresas, para enfrentar los retos generados por la globalización, resultante de la apertura de fronteras y mercados.

La organización se realiza, en base a los procesos centrales, cuya responsabilidad es asumida por los titulares o gerentes, es una estructura sistémica, que requiere la interacción de todas sus partes, “Es decir, son partes interconectadas que funcionan como un todo. Estas partes pueden ser personas, organizaciones, secciones, sucursales”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> J. CADENA. (2008). *Módulo gerencia de salud - Procesos*. Ecuador: Espe. p. 14

Entre las características de esta forma de organización, se encuentra: que: Los grupos o equipos de trabajo son la base del diseño y desempeño organizacional. Disminuyen la jerarquía y eliminan el trabajo sin valor agregado. La autoridad y toma de decisiones se la confiere a los miembros de los equipos. Se integra tanto a clientes como a proveedores. Se valora el bienestar y capacita a la gente, se miden y recompensan sus desempeños. Se fomenta una cultura corporativa de apertura, cooperación centrada en el mejoramiento. Se ofrece más valor agregado a los clientes, convirtiéndose en un proveedor de soluciones y no únicamente de productos o servicios.

El valor agregado “es el resultado de aquellas operaciones que la Organización debe realizar para satisfacer SÓLO los requerimientos del cliente”<sup>20</sup> por lo que este debe estar en función de sus preferencias y necesidades.

Esta estructura se basa en la funcionalidad interrelacionada, permite una mejor comunicación.

Los procesos que son la base de esta estructura, pueden clasificarse utilizando diversos criterios.

Si se considera su importancia, estos, pueden ser gobernantes o de dirección, aquí están incluidos, los procesos gerenciales de planificación y control, entre los que están por ejemplo: Planificación Financiera y estratégica, luego vienen, los procesos operativos, de producción o institucionales, sirven para producir

---

<sup>20</sup> Ibídem. p. 1

un bien o servicio que se le entrega al cliente, a través de la transformación física de recursos, por ejemplo Desarrollo de productos, servicios al cliente, formación profesional.

Y, finalmente, los procesos de apoyo (staff) habilitantes o de la empresa, que sirven para mejorar la eficacia de los procesos operativos, se incluyen procesos administrativos, financieros, de gestión de recursos humanos de mantenimiento, etc.

Por la complejidad pueden clasificarse en macroprocesos, procesos o subprocesos.

Según su alcance en funcionales o intradepartamentales, interfuncionales o interdepartamentales y unipersonales.

Por su repercusión en el producto eestratégico que son los de planificación y control, operacionales, de negocio o de gestión, aquellos que sirven para conectar directamente con los clientes externos y de soporte, se incluyen a los financieros, de personal e informáticas.

Los procesos tienen una jerarquía, los macroprocesos, procesos, actividades y tareas.

En este proyecto, se consideró tanto, lo establecido en el artículo 60 del reglamento a la ley de educación vigente, que indica que “los establecimientos



educativos están destinados a cumplir los fines de la educación con sujeción a la Ley a su Reglamento”; y en el mismo, se especifican que cargos, estamentos y sus funciones, deben tener los establecimientos a nivel medio, como los objetivos estratégicos, y se realizó la departamentalización con funcionalidad interrelacionada, quedando establecidos los siguientes departamentos o unidades:

Rectorado

Vicerrectorado

Secretaría General

Departamento Tesorería

Departamento de Contabilidad

Departamento de Adquisiciones y Logística

Departamento de Talento Humano

Departamento Marketing y Responsabilidad Social

Departamento de Servicio Médico

Departamento de Tecnología de la Información

Además, para un diseño más dinámico de la estructura, se ha utilizado, la clasificación de los procesos, en gobernantes, dentro de los se incluyeron la planificación estrategia, control, asesoría y lo procesos decisorios de las Juntas, luego vienen los operativos en los que están los procesos de educación curricular y educación extracurricular, marketing y responsabilidad social y finalmente en los procesos de apoyo se encuentran los procesos desarrollados por talento humano, tesorería, Contabilidad, bienestar estudiantil, servicio

médico, adquisiciones y logística, y tecnología de la información, lo que ha servido de base para el diseño de la estructura del colegio. Se han incluido como equipos de trabajo a las diferentes comisiones.

#### **4.1.9 Descripción de cargos**

Como parte de la organización, se debe proceder a realizar un diseño de los cargos o puestos de trabajo, que puede ser de forma individual o grupal.

Para que estos se enriquezcan, su diseño se puede realizar de manera individual con las tareas que están relacionadas, una combinación de varias labores, cargas de trabajo vertical, estableciendo relaciones directas que permiten una mayor comunicación con los administradores, incluyendo actividades que retroalimentan el trabajo.

El diseño del trabajo también se lo puede realizar en equipos, que puede incluir una labor completa, asignación de autoridad y libertad, requerimientos de capacitación para desarrollar habilidades y recompensas para mejorar su desempeño.

Se debe considerar a más del tipo de empresa, la naturaleza de la labor, la tecnología, los costos y que esta estructura influirá en el clima interno de la organización.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos, contiene el nombre del cargo, la posición en el organigrama, su nivel, subordinación supervisión y comunicaciones colaterales y las tareas o funciones que pueden estar descritas de forma diaria, semanal, mensual, anual y eventual.

Posteriormente, se realiza un análisis de cada cargo, para llegar a la especificación del cargo, que consiste en establecer los requisitos mínimos de educación, experiencia, aptitudes o competencias, de requisitos físicos, relacionados con el esfuerzo físico, concentración y constitución física que deben poseer los aspirantes. Se pueden incluir responsabilidades, condiciones ambientales y riesgos laborales.

En este proyecto, como ya se indicó, se ha considerado la ley, en donde ya constan las principales funciones del cargo, que han servido de base, para el diseño de los puestos, adicionalmente estos se han enriquecido, estableciendo relaciones que mejoren la comunicación entre los integrantes y la organización, para conseguir la calidad y un adecuado clima organizacional, y luego del respectivo análisis, se han determinado los requisitos mínimos para cada uno de ellos, y que se encuentran contenidos en las siguientes descripciones de cargo.

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL****Educación con calidad y responsabilidad social****DESCRIPCIÓN DE CARGO**

**NOMBRE:** RECTOR                      **UNIDAD:** Rectorado

**RESUMEN:** Administrar el Colegio y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Administrar el Colegio y responder por su gestión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en los aspectos académicos y disciplinarios. Informar sobre la misma a la Junta General de directivos y Profesores y al Consejo Administrativo.

Elaborar conjuntamente con el Vicerrector el foda y el plan operativo anual y presentarlo para su aprobación al Consejo de Administración, y verificar su cumplimiento.

Aprobar el plan de capacitación docente y administrativo y controlar su cumplimiento, autorizar gastos e inversiones, firmar los respectivos contratos y los cheques hasta por el monto autorizado y responder por el manejo de fondos y la contabilidad de la institución.

Evaluar la efectividad de las estrategias, en el logro de los objetivos; y, presentar propuestas de reformulación al Consejo de Administración de la Cooperativa.

Controlar y evaluar el cumplimiento del currículo, el proyecto educativo institucional, el código de convivencia, el reglamento interno de trabajo y el proyecto operativo anual, acordes a la planificación estratégica de la Institución, a las exigencias del Ministerio de Educación y al modelo pedagógico y en caso de incumplimiento, formular acciones correctivas, tomando en cuenta las sugerencias y recomendaciones realizadas por el personal de la Institución.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función, representar judicial y extrajudicialmente al Colegio y presidir el consejo Directivo y la Junta General de Directivos y Profesores.

Entregar la información y documentación exigida por el Ministerio de Educación, suscribir los títulos y legalizar los documentos oficiales que son de responsabilidad.

Declarar aptos a los alumnos para rendir los exámenes de grado, designar tribunales y autorizar el ingreso de nuevos alumnos, matriculas extraordinarias, y la recepción de exámenes de acuerdo con el reglamento.

Designar los profesores guías y asignar al personal las comisiones ocasionales, aprobar la distribución de trabajo y el horario, conceder permisos y aplicar sanciones de acuerdo con el reglamento.

Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

Evaluar el clima organizacional y establecer planes de acción correctivos.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de Ingeniero Comercial y Maestría el Ciencias de la Educación

Licenciado en Ciencias de la Educación y Maestría en Administración Educativa.

### **EXPERIENCIA:**

1 año en funciones similares o de Vicerrector.

### **COMPETENCIAS:**

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Adaptabilidad

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Innovación

Capacidad de planificación y organización

## **RESPONSABILIDADES**

Responsable por el manejo de los recursos económicos, humanos y materiales de acuerdo a los objetivos de la institución y parámetros definidos por el Ministerio de Educación.

### **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

#### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCIÓN DE CARGO**

**NOMBRE:** VICERRECTOR

**UNIDAD:** Departamento Vicerrectorado

**RESUMEN:** Es responsable por el desempeño académico y pedagógico de la institución, de acuerdo a los objetivos y reglamentos institucionales, las leyes y disposiciones de autoridades competentes.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Elaborar en coordinación con el Rector, el currículo, el proyecto educativo institucional, el código de convivencia, el reglamento interno de trabajo, el foda y el proyecto operativo anual, acordes a la planificación estratégica de la Institución, a las exigencias del Ministerio de Educación y al modelo pedagógico y presentarlo para aprobación del Consejo de administración. Mantenerlo actualizado con un enfoque de calidad, considerando las sugerencias realizadas por el personal de la Institución.

Diseñar un sistema de evaluación para los estudiantes de acuerdo a los objetivos estratégicos, exigencias del Ministerio de Educación y al PEI.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Reemplazar al Rector en su ausencia, presidir la junta de directores de área; y, coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el rector o consejo directivo.

Evaluar la efectividad de las estrategias en el logro de los objetivos y presentar propuestas de reformulación al Rector, considerando las sugerencias realizadas por el personal de la Institución.



Asesorar al personal docente en la planificación curricular, recibirla y exigir u evaluar su cumplimiento.

Asistir al rector en asuntos pedagógicos y técnicos y mantenerlo informado semanalmente, sobre el cumplimiento de sus funciones.

### **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación y Cuarto nivel en Administración educativa, o su equivalente.

### **EXPERIENCIA:**

1 año en funciones similares o de Vocal del Consejo Directivo.

### **COMPETENCIAS:**

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Innovación

Capacidad de planificación y organización.

## **RESPONSABILIDADES**

Responsable por el desempeño pedagógico y académico del colegio, de acuerdo a los objetivos de la institución y parámetros definidos por el Ministerio de Educación.

### **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

#### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCIÓN DE CARGO**

**NOMBRE:** INSPECTOR GENERAL

**UNIDAD:** Departamento de Inspección

**RESUMEN:** Controlar y responder por la disciplina de los estudiantes y la asistencia de los alumnos, personal docente, administrativo y de servicios, de acuerdo con los objetivos de la institución.

#### **ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES**

Participar activamente en la ejecución del proyecto educativo y el plan operativo anual.

Diseñar un proyecto de autodisciplina, basado en el conocimiento e involucramiento en la responsabilidad social.

Cumplir e informar oportunamente al personal docente, padres de familia y alumnos las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes.

Mantener el orden y la disciplina de los alumnos, para lo cual deberá desarrollar acciones para lograr su bienestar social y su formación moral y cívica; y, orientar, organizar y controlar la labor de los inspectores de curso que incluye manejo de libros y otros documentos.

Justificar la inasistencia de los alumnos, conceder permisos con causa justificada y llevar un registro del control de la disciplina y asistencia, e informar inmediatamente sobre la inasistencia e indisciplina.

Mantener buenas relaciones con autoridades, personal administrativo y de servicio, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

Dictar 6 horas de clase semanales.

Controlar al personal de mantenimiento, para que realicen las labores de limpieza y mantenimiento del Colegio.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en ciencias de la educación o y cuarto nivel en administración educativa o su equivalente.

### **EXPERIENCIA:**

Un año en cargos similares.

### **COMPETENCIAS:**

Liderazgo

Relaciones públicas

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Iniciativa

Innovación

Capacidad de planificación y organización

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL****Educación con calidad y responsabilidad social****DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** JEFE DE TALENTO HUMANO

**UNIDAD:** Departamento de Talento Humano

**RESUMEN:** Responsable del manejo de los sistemas de Talento Humano y de asesorar en asuntos relacionados con el personal.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Reclutar, seleccionar, e inducir al personal docente, administrativo y de servicio. Controlar su asistencia y llevar los respectivos registros, e informar sobre los mismos al rector.

Elaborar, aplicar y mantener actualizado un sistema de evaluación de desempeño de los directivos, docentes y administrativos de la institución, juntamente con un sistema de incentivos a la excelencia, acorde a los objetivos de la Institución y a las exigencias del Ministerio de Educación.

Elaborar conjuntamente con el Vicerrector un plan de carrera del personal de la institución y un plan de capacitación anual, considerando los resultados de la evaluación, ejecutarlo y evaluar los resultados.

Medir, semestralmente, los niveles de satisfacción laboral para determinar el clima organizacional y presentar sus resultados y recomendaciones al Rector y Vicerrector.

Elaborar la nómina de personal y entregarla al Banco para que sea acreditada en las cuentas de ahorro del personal.

Realizar el proceso de selección e inducción de los estudiantes nuevos, coordinar la aplicación de pruebas y entregar los resultados a los aspirantes.

Programar actividades sociales, deportivas y culturales para integrar al personal de la Institución.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

#### **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:**

#### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Administración, Ingeniería Comercial o Administración de Personal o Psicología industrial.

**EXPERIENCIA:**

1 año en manejo de Sistemas de personal.

**COMPETENCIAS:**

Relaciones públicas

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Adaptabilidad

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

**Educación con calidad y responsabilidad social**

**DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** ANALISTA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

**UNIDAD:** Departamento de Tecnologías de la Información.

**RESUMEN:** Responsable del diseño, implementación de las tecnologías de la información.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Elaborar la página Web del Colegio, y capacitar al personal del colegio en su uso.

Diseñar sistemas automatizados para los diferentes departamentos de la Institución, iniciando con el de entrega de notas a secretaria a través de la pagina Web. Evaluar su funcionamiento, solicitando opiniones y sugerencias a los usuarios internos y externos.

Diseñar tanto un sistema de comunicación interno, mediante el cual la Dirección publique los avances estratégicos y el personal de la Institución haga conocer sus comentarios y sugerencias, como uno a nivel externo para que los padre de familia y la comunidad envíe sus comentarios, sugerencias.

Dictar clase en las materias relacionadas con su especialidad, cumpliendo con lo establecido en la descripción de cargo de docente.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.



Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Ingeniería de Sistemas.

### **EXPERIENCIA:**

1 año en actividades similares.

### **COMPETENCIAS:**

Relaciones públicas

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Adaptabilidad

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Innovación

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

**Educación con calidad y responsabilidad social**

**DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** AYUDANTE DE INSPECCIÓN

**UNIDAD:** Departamento de inspección

**RESUMEN:** Controlar y responder por la disciplina de los estudiantes

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Dictar 6 horas de clase semanales.

Permanecer 15 minutos antes y después de la jornada, desarrollar actividades con los alumnos cuando faltare un profesor, participar en las juntas de curso y cumplir las comisiones.

Desarrollar acciones para orientar el comportamiento de los alumnos y solucionar problemas individuales o de grupo y mantener un ambiente de simpatía, confianza, cordialidad, cooperación, Repetto muto, hábitos de trabajo y buenos modales.

Mantener informado al Inspector General, a los padres de familia, al Departamento de Orientación, a los profesores guías y docentes en general, sobre el comportamiento de los estudiantes.

Cuidar la seguridad e integridad de los alumnos fuera y dentro del establecimiento y velar por el buen uso y conservación del local y de sus servicios, instalaciones y más pertenencias del establecimiento.

Atender los reclamos de los estudiantes y tomar medidas par solucionarlos.

Justificar la inasistencia de los alumnos y llevar los libros, registros y otros documentos.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en ciencias de la educación y afín con las materias que dicta.

### **EXPERIENCIA:**

Profesor mínimo 2 años.

### **COMPETENCIAS:**

Liderazgo

Relaciones públicas

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Innovación

### **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

#### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** TUTOR

**UNIDAD:** Rectorado

**RESUMEN:** Mantener el orden y la disciplina en el plantel, y, controlar el comportamiento de los estudiantes y mantener informado del mismo.

#### **ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Presidir las juntas de curso.

Coordinar las labores entre profesores y alumnos del curso y la participación de padres de familia, Consejo de orientación y personal de inspección, para lograr

los mejores resultados del proceso educativo. Establecer mecanismos de comunicación.

Planificar, ejecutar y evaluar su trabajo como profesor guía, con la colaboración del departamento de Orientación y inhestar estudiantil y de la inspección.

Desarrollar las actividades de asociación de clase y estimular la participación de los alumnos en las actividades académicas, deportivas y sociales.

Colaborar en la solución de problemas y establecer mecanismos de comunicación con los padres de familia para tratar asuntos relacionados con la disciplina y el aprovechamiento de los alumnos.

Planificar, organizar y participar en las excursiones estudiantiles, de acuerdo con las normas reglamentarias.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en ciencias de la educación o en una especialización afín a las materias impartidas.

### **EXPERIENCIA:**

2 años de docente

### **COMPETENCIAS:**

Liderazgo

Relaciones públicas

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Adaptabilidad

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL****Educación con calidad y responsabilidad social****DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Tesorero

**UNIDAD:** Tesorería

**RESUMEN:** Responsable del manejo de los flujos de efectivo de la institución de acuerdo con los objetivos estratégicos.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Participar en la elaboración del presupuesto de la Institución y recaudar los fondos y realizar oportunamente los pagos autorizados.

Elaborar mensual y eventualmente, los informes relacionados con el manejo de fondos y posibilidades de inversión, de acuerdo con los objetivos de la institución y presentarlos al Rector, Consejo Directivo y Consejo de Administración.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Dictar clase de materias relacionadas con su profesión, sujetándose a las actividades y tareas descritas en el cargo de docente.

Suscribir conjuntamente con el Rector cheques, contratos y comprobantes de pago hasta por el monto autorizado.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Contabilidad y auditoría o Finanzas.

### **EXPERIENCIA:**

2 años en funciones similares.

### **COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Pensamiento analítico – crítico



Integridad

Capacidad de planificación y organización

Honestidad

### **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

#### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Asistente de adquisiciones y logística

**UNIDAD:** Adquisiciones y Logística

**RESUMEN:** Responsable de las adquisiciones de bienes y servicios, manejo de los activos fijos, atención en la biblioteca y en la fotocopidora.

#### **ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del establecimiento y en las actas de entrega recepción.

Atender en el servicio de biblioteca y fotocopias a los estudiantes en la hora de recreo y al finalizar la jornada, con cordialidad y prontitud.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

Buscar en forma proactiva los mejores y más confiables proveedores, para bienes y servicios de la más alta calidad, que requiera la Institución, solicitar cotizaciones, analizarlas y presentar un informe para su aprobación a rectorado y realizar la adquisición. Incluyendo el servicio de transporte y de bar.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

### **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Contabilidad y auditoría o Finanzas.

#### **EXPERIENCIA:**

2 años en funciones similares

#### **COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Integridad

Capacidad de planificación y organización

Honestidad

## **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Coordinador Cursos Extracurriculares

**UNIDAD:** Cursos Extracurriculares

**RESUMEN:** Responsable del funcionamiento del servicio de tareas dirigidas y cursos extracurriculares.

#### **ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Establecer cada año, analizando los intereses de los estudiantes, las tendencias del entorno, proporcionadas por Marketing, el portafolio de cursos extracurriculares, dando prioridad a la optimización del uso del tiempo libre.

Participar en la contratación del servicio de bar y de almuerzo, que debe considerar las disposiciones dadas por los Ministerios de Educación y de Salud y controlar que se cumpla el menú dado por el Departamento médico, y que el servicio sea dado con eficiencia, mediante observación y encuestas mensuales de satisfacción a los estudiantes y al personal docente y aplicar los correctivos

Coordinar con la comisión de horarios, Rectorado y con el departamento de Talento Humano, el distributivo para los cursos extracurriculares, utilizando los mismos docentes de los cursos curriculares.

Dar horas de clase en asignaturas relacionadas con su especialidad, conforme al contenido del cargo de docente.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Administración, Ingeniería Comercial.

### **EXPERIENCIA:**

2 años en funciones similares.

**COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Integridad

Capacidad de planificación y organización

Honestidad

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL****Educación con calidad y responsabilidad social****DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Contador

**UNIDAD:** Contabilidad

**RESUMEN:** Llevar la contabilidad de la Institución, presentar los informes financieros y un análisis y recomendaciones sobre los mismos.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Elaborar los comprobantes de ingreso y egreso y controlar que todos se encuentren ingresados en la contabilidad.

Registrar todas las transacciones de la institución de un modo oportuno y confiable y entregar todos los estados financieros mensualmente.

Realizar la conciliación bancaria de las cuentas de la Institución y presentar los informes respectivos.

Verificar mensualmente las cuentas y cobrar y por pagar y presentar los respectivos informes al Rectorado.

Realizar el análisis financiero de los estados, con los índices correspondientes, para determinar la situación económica y financiera de la empresa.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

CPA Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoria.

### **EXPERIENCIA:**

1 año en funciones similares.

**COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Integridad

Capacidad de planificación y organización

Honestidad

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL****Educación con calidad y responsabilidad social****DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Secretario

**UNIDAD:** Secretaria General

**RESUMEN:** Elaborar y llevar los registros de los estudiantes, sobre matriculas, notas, promociones y títulos. Legalizar los documentos en el Ministerio de Educación.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Recibir, contestar y archivar la correspondencia de la Institución, elaborar certificados y otros documentos requeridos por los estudiantes, padres de familia, personal docente y administrativo del Colegio.

Participar en el proceso de matriculación de los estudiantes, recibir y exigir la documentación requerida para su legalización.

Llevar el registro de matriculas, notas, promociones de los estudiantes y títulos tramitar su legalización en el Ministerio de Educación.

Recibir las notas entregadas utilizando medios automatizados, realizar los procesos de cierre e imprimir las libretas de calificaciones.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

Actuar como Secretario en las reuniones del Consejo Directivo, elaborar y suscribir las actas.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de bachiller

### **EXPERIENCIA:**

1 año en funciones similares.



**COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Integridad

Capacidad de planificación y organización

Honestidad

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

**Educación con calidad y responsabilidad social**

**DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Jefe de Área      **UNIDAD:** Vicerrectorado Académico

**RESUMEN:** Lograr que el perfil de los estudiantes cumpla con el diseñado por la Institución, en el PEI.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Dirigir, representar el área asignada en la comisión técnica pedagógica, y coordinar sus actividades académicas.

Presentar al Vicerrectorado la planificación micro curricular, que incluye planificaciones anuales y de unidad, dentro del plazo establecido, revisadas y con firma de responsabilidad.

Responder por el cumplimiento de la programación académica y sugerir modificaciones en los planes de estudio, estrategias metodológicas al Vicerrector.

Evaluar trimestralmente la gestión de los docentes a su cargo, incluir los correctivos propuestos, realizar su seguimiento.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Mantenerse informado, mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación o en el área relacionada con la materia que dicta.

**EXPERIENCIA:**

1 año en funciones de dirigente

**COMPETENCIAS:**

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Capacidad de planificación y organización

Relaciones Públicas

Orientación a los resultados

Iniciativa

Integridad

**UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

**Educación con calidad y responsabilidad social**

**DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Vocal del Consejo Directivo

**UNIDAD:** Consejo Directivo

**RESUMEN:** Aprobar los proyectos y reglamentos de la institución, analizar y autorización reformas estratégicas, nombrar jefes de área y designar comisiones.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Aprobar el PEI, el plan operativo anual, el reglamento interno, el código de convivencia, y otros documentos estratégicos de la institución, y sus reformas.

Designar a los jefes de área y a los integrantes de las comisiones; y, autorizar la contratación de servicios para el personal.

Responder solidariamente con el rector por la administración estratégica y financiera de la institución, ante el consejo de Administración de la Cooperativa. Autorizar hasta por el monto aprobado gastos e inversiones.

Conocer y aprobar los informes de cumplimiento de objetivos estratégicos presentados por los diferentes departamentos y sugerir rectificaciones o solicitar el respectivo estímulo a Talento Humano.

Aprobar el plan operativo anual y verificar su cumplimiento permanentemente.

Aprobar el plan de capacitación y de estímulos o incentivos por cumplimiento de objetivos, presentado por talento humano y autorizar su aplicación.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Mantenerse informado, mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y valorar las opiniones del personal y sus sugerencias y aceptarlas recomendando el correspondiente estímulo o incentivo.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación o en el área relacionada con la materia que dicta.

### **EXPERIENCIA:**

2 años en funciones de Jefe de área

### **COMPETENCIAS:**

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Capacidad de planificación y organización

Relaciones Públicas

Orientación a los resultados

Iniciativa

Integridad

### **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

#### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** DOCENTE

**Unidad:** Vicerrectorado Académico

**RESUMEN:** Planificar, ejecutar, evaluar y responder por el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje, con sujeción a horario y programas vigentes y orientaciones establecidos por la Institución y el Ministerio de Educación; y, rendir cuentas del mismo ante las autoridades y los padres de familia.

Utilizar estrategias metodologías acordes al modelo pedagógico, y las nuevas tecnologías de información, que generen en el estudiante, la participación

activa en la construcción del aprendizaje, con el fin de lograr una transformación individual en el contexto social.

Formar integralmente a los estudiantes, desarrollando sus capacidades intelectuales, físicas, artísticas, creativas, emprendedoras.

Utilizar como eje transversal la responsabilidad social, que repercuta en la revalorización del ser al tener y en una actitud responsable antes sus padres, la sociedad y el medio ambiente.

Estimular la excelencia académica, dirigiendo sus esfuerzos hacia los estudiantes con mas bajo desempeño, para lograr una nivelación en el conocimiento y eliminando, las pérdidas de año y la deserción escolar.

Promover en los estudiantes el análisis reflexivo sobre su comportamiento, generando el autocontrol y automotivación hacia el aprendizaje.

Educar con el ejemplo en probidad, disciplina, trabajo, civismo, normas de salud, principios morales, buenas costumbres y relaciones humanas.

Capacitarse y entrenarse para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación del desempeño.

Asistir y participar activamente en las sesiones, jornadas de trabajo de las

juntas de área, de curso, comisiones, y otros actos convocados por los organismos y autoridades de la Institución.

Realizar y cumplir una planificación micro curricular, conforme a los objetivos estratégicos de la institución y a las normas y directrices establecidos por el Ministerio de Educación, utilizando estrategias metodológicas y adecuados recursos didácticos, para lograr el aprendizaje. Evaluar permanente los resultados y retroalimentar los procesos.

Controlar y mantener el orden y disciplina de sus estudiantes dentro y fuera del establecimiento; y resolver las dificultades y problemas en coordinación con el profesor tutor y el dobe.

Contribuir a mantener un adecuado clima organizacional, tratando con respeto a los estudiantes, compañeros y autoridades.

Llevar actualizados los registros de disciplina, rendimiento y evaluación de los estudiantes a su cargo, y previa revisión de pruebas y exámenes entregar notas a Secretaria y a la Junta de curso, utilizando las NTICS.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.



Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en ciencias de la educación o en una especialización afín a las materias impartidas o al grado.

### **EXPERIENCIA:**

1 año en funciones similares.

### **COMPETENCIAS:**

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Integridad

Capacidad de planificación y organización

Ética

Adaptabilidad

### **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

#### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** MÉDICO

**UNIDAD:** DEPARTAMENTO SERVICIO MÉDICO

**RESUMEN:** Planificar, ejecutar, evaluar y responder por el servicio médico a los estudiantes, profesores y autoridades de la Institución.

#### **ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Atender al personal de la Institución en consultas médicas y en primeros auxilios de acuerdo a los objetivos estratégicos de la Institución.

Llevar un historial clínico de los estudiantes y realizar programas de medicina preventiva.

Capacitarse y entrenarse para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación del desempeño.

Elaborar un menú nutritivo y adecuado para la edad de los estudiantes, para que sea elaborado en el bar del colegio, tanto en el recreo como en el almuerzo.

Educar con el ejemplo en probidad, disciplina, trabajo, civismo, normas de salud, principios morales, buenas costumbres y relaciones humanas. Dar instrucciones y conferencias sobre educación para la salud.

Dictar clase de materias relacionadas con su profesión, sujetándose a las actividades y tareas descritas en el cargo de docente.

Asistir y participar activamente en las sesiones, jornadas de trabajo de las juntas de área, de curso, comisiones, y otros actos convocados por los organismos y autoridades de la Institución.

Contribuir a mantener un adecuado clima organizacional, tratando con respeto a los estudiantes, compañeros y autoridades.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Medicina, con especialidad en nutrición.

### **EXPERIENCIA:**

1 año en funciones similares.

### **COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Iniciativa

Integridad

## **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Orientadora      **Área:** BIENESTAR ESTUDIANTIL

**RESUMEN:** Asistir a los estudiantes con problemas de disciplina y rendimiento, y buscar soluciones para que mejoren su comportamiento.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Llevar un registro de todos los estudiantes, con información familiar.

Recibir y dar seguimiento de los casos reportados tanto por profesores como por tutores. Conversar con los estudiantes involucrados y sus familiares para detectar los problemas y plantear de un modo conjunto alternativas de solución.

Guiar a los tutores en los temas a tratar en horas de asociación y relacionados con valores y disciplina.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Dictar clase de materias relacionadas con su profesión, sujetándose a las actividades y tareas descritas en el cargo de docente.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en psicología educativa.

### **EXPERIENCIA:**

1 año en funciones similares.

### **COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Iniciativa

Integridad

Ética

## **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Asistente de Marketing y Responsabilidad social

**ÁREA:** Departamento de Marketing y Responsabilidad Social

**RESUMEN:** Evaluar la imagen de la empresa y la satisfacción de los clientes.

**ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Realizar investigaciones de mercado para evaluar la percepción que tienen los clientes sobre la imagen de la empresa y la satisfacción de los servicios recibidos, y presentar los resultados con las recomendaciones para ser analizados en reuniones con todo el personal.

Realizar estudios de mercado tendientes a determinar sus necesidades y si es necesario, redefinir el mercado meta y las estrategias de marketing.

Contactar con Instituciones educativas en el exterior para promover intercambios de experiencias, estudiantiles, y con Junior Achievement para participar en los programas que ofrece y con otras instituciones educativas para promover y participar en concursos de conocimientos, deportivos, artísticos y sociales.

Dictar clases sobre responsabilidad social, sujetándose a las actividades y tareas descritas en el cargo de docente y elaborar un programa de capacitación para el personal directivo, docente, administrativo y de servicios en responsabilidad social.

Proponer las acciones que debe tomar cada departamento para cumplir con los indicadores del GRI, para preparar a la empresa para un informe de sostenibilidad.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

Mantenerse informado mediante el sistema interno de comunicación, del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Institución y del plan operativo anual, y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en marketing.

### **EXPERIENCIA:**

1 año en funciones similares

### **COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto



Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Iniciativa

Integridad

### **UNIDAD EDUCATIVA DAVID AUSUBEL**

#### **Educación con calidad y responsabilidad social**

#### **DESCRIPCION DE CARGO**

**NOMBRE:** Jefe de la Junta de Profesores de Curso

**ÁREA:** Junta de Profesores de Curso

**RESUMEN:** Estudiar y analizar el aprovechamiento de los estudiantes, de forma individual y de curso, tanto global como por asignatura, para establecer las medidas que permitan un resultado positivo del proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **ACTIVIDADES, TAREAS O FUNCIONES:**

Estudiar los informes presentados por el tutor o inspector sobre casos disciplinarios e informar al consejo directivo o al rector para tomar decisiones. Si las faltas fueren graves, resolver e informar al Consejo sobre las sanciones que deban aplicarse, previo el informe de la comisión de disciplina.

Analizar el rendimiento de los estudiantes, a nivel individual y de curso, de forma general y por asignatura, y determinar su promoción y que medidas se debe adoptar para evita pérdidas de año y deserción escolar.

Analizar el comportamiento individual y calificar la disciplina de cada estudiante, solicitar el criterio del Dobe y formular recomendaciones de ser necesario.

Solicitar a Inspección, al Tutor o al Orientador, informe a los padres de familia sobre las resoluciones de la Junta.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por autoridades competentes en desempeño de su función.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel relacionado con las asignaturas que dicta.

### **EXPERIENCIA:**

2 años como tutor.

**COMPETENCIAS:**

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Dinamismo – energía

Orientación a los resultados

Integridad

**4.2 JERARQUIZACIÓN**

Para la jerarquización de la organización, se deben tener en cuenta aspectos como los niveles, tramo de administración y la delegación de la autoridad, para establecer relaciones de autoridad horizontal y vertical y de flujos de información entre los diferentes cargos, considerando siempre lo que Harold Koontz recomienda “no se debe olvidar que no existe la mejor manera de organizar y que la aplicación de la teoría estructural de organización debe tomar en cuenta la situación específica”<sup>21</sup>

**4.2.1 Autoridad de línea y staff**

La autoridad de línea es aquella que da a un superior autoridad sobre un subordinado y por la que ejerce supervisión directa sobre él, basado en el principio escalar que a la autoridad la relaciona con la responsabilidad para la toma de decisiones y a la comunicación y las relaciones de Staff son de asesoramiento.

---

<sup>21</sup> KOONTZ H. (2001). *Elementos de la Administración*. México. Mc Graw Hill. p. 158

#### **4.2.2 Autoridad funcional**

Es la autoridad que se le asigna a una persona en función de su cargo pues, según Koontz “Es un derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones determinadas, que se vinculan con otras actividades”<sup>22</sup>, para nuestros propósitos esta autoridad es parte indispensable en cada cargo que tiene la responsabilidad del trabajo de otros.

#### **4.2.3 Delegación de autoridad.**

La autoridad funcional es una parte de la autoridad de un superior de línea y esta puede ser delegada o asignada a otra persona, quien tendrá responsabilidad y deberá responder por la autoridad asignada.

Cuando no existe delegación, se dice que existe una centralización de la autoridad y cuando esta se delega, existe una descentralización de la autoridad.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo de control, reservando a estos el mayor numero posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en alto grado la facultad de decidir y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles.

---

<sup>22</sup> *Ibíd*em

La delegación debe considerar los resultados que se esperan de una posición, sus actividades y responsabilidades, el tamaño de la empresa, la capacidad y experiencia del talento humano, las situaciones y la cantidad de controles que pueden establecerse, a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de nuevos controles.

La delegación de autoridad permite a los subordinados tomar decisiones con mayor libertad.

#### **4.2.4 Niveles y tramo de administración.**

La administración implica delegar responsabilidad y autoridad, el grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos.

La amplitud o tramo de control que es el número de personas que puede estar bajo la orden de una persona de un modo eficaz varía de acuerdo a la calidad del elemento humano, la naturaleza, complejidad y semejanza de operaciones supervisadas.

La presencia de un staff permite aumentar el tramo de control quienes pueden ayudar en la solución de problemas con su asesoramiento.

En este proyecto la autoridad ha sido delegada tanto a cargos, como a equipos de trabajo y se han establecido entre los cargos, una permanente comunicación,

que se relaciona con la coordinación, para efectos de informar, sugerir y retroalimentar la gestión en el colegio. En el tramo de control, en ningún caso se supera las 20 personas establecidas como normal.

#### 4.3 GESTIÓN LOGÍSTICA

Es una parte dentro de la cadena de suministro y logística, también conocida como cadena de valor, sobre las cuales existen diferentes enfoques, en algunos, se separan las cadenas de valor, tanto de los proveedores, de los canales, como de los clientes, en cambio, en otras se integra en una sola cadena de valor también a las empresas que colaboran como proveedores, según argumenta Silvio Ignacio Pires, que dice: “La Gestión de la Cadena de Suministros consiste en la integración de los procesos de negocio desde el usuario final hasta los proveedores originales (o primarios) que abastecen de los productos, servicios o informaciones”<sup>23</sup>

Para efectos de este proyecto se tomará, la cadena de suministro o de valor, sugerida por Porter, quien argumenta que “el nivel más adecuado para construir una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una industria particular”<sup>24</sup>

El objetivo de la cadena de suministro y logística o cadena de valor, es que las empresas logren el éxito, a través de determinar una ventaja competitiva, que puede ser: precios competitivos, variedad de productos o servicios, ingreso a nuevos mercados con eficiencia, optimización de los recursos, personal calificado, motivado y comprometido, dirección estratégica de un modo agresivo y flexible.

---

<sup>23</sup> S.IGNACIO. (2007). *Gestión de la cadena de suministros*. España: Mc Graw Hill. p. 32

<sup>24</sup> M. Porter. (1996). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 36

Exigencias, que generalmente se derivan de la globalización, de la apertura de las fronteras que exigen que las empresas sean más competitivas para ingresar en el mercado y posicionarse.

El valor según Porter es lo que la “gente esta dispuesta a pagar por lo que se le ofrece”, y se requiere analizar cuales son las actividades de valor, en las que puede haber un mejoramiento que incidan en el costo global o diferenciación.

El proceso consiste en descomponer a la empresa en sus partes constitutivas, y es una forma de análisis de la actividad empresarial. Estas actividades se pueden clasificar en:

**Actividades primarias**, que son las que tienen que ver con el desarrollo del producto o servicio, como son producción, logística, comercialización y servicio de post venta. Todas estas actividades son indispensables dependiendo del tipo de empresa, para lograr la ventaja competitiva.

**Actividades de apoyo**, dan soporte a las primarias, entre ellas están la administración de recursos humanos, compras, desarrollo tecnológico, telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación, las de infraestructura empresarial como finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general.

Hay una clasificación adicional, que se refiere a las que intervienen **directamente en la creación de valor**, las **indirectas** que apoyan a las directas y las **de aseguramiento** de la calidad.

En el colegio las actividades primarias son:

Logística de entrada. Selección de nuevos estudiantes, recepción de materiales, equipos y complementos educativos utilizados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Operaciones. Planificación micro curricular, ejecución el proceso de enseñanza aprendizaje, utilizar estrategias metodológicas, utilizar material, equipos y complementos educativos, formar integralmente al estudiante, evaluar permanentemente, retroalimentación.

Logística de salida. Evaluar el aprendizaje cognitivo, procedimental y actitudinal al finalizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Mercadotecnia y ventas publicidad, promoción. Contactos institucionales.

Servicios. Cursos de supletorios para recuperación académica.

Las actividades de apoyo a los valores son:

Adquisición de materiales didácticos y de laboratorio, muebles, equipos para las aulas, equipos de computación.

Contratación de internet, adquisición o desarrollo de software, programas para automatizar los diferentes departamentos o para establecer sistemas de información



internos o externos, que serán utilizados para efectos de control y en la toma de decisiones, es decir la utilización de las nuevas tecnologías de la información.

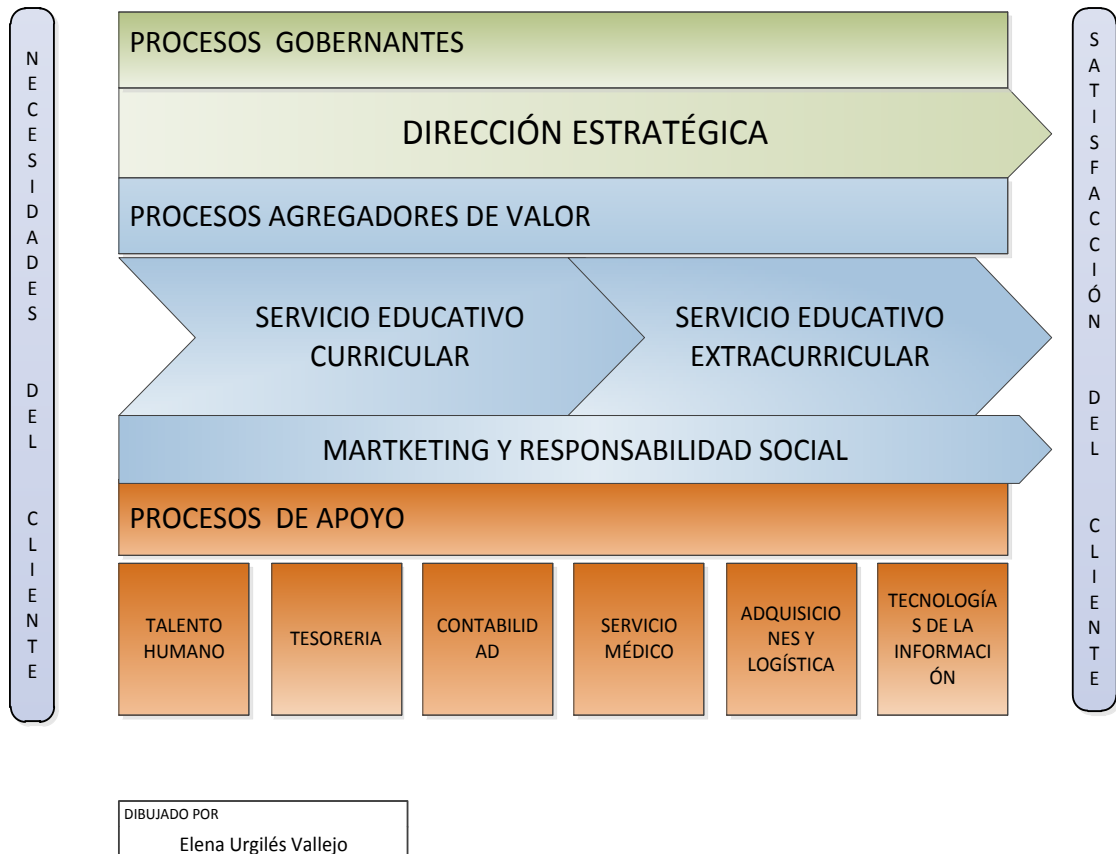
Reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, incentivos y motivación del personal, que es el activo intangible de la empresa, tanto de docentes, como de personal administrativo y de servicios que influyen en las habilidades y motivación del personal.

Llevar la contabilidad, realizar labores de tesorería, también son otras actividades importantes de apoyo de las que generan valor.

La planificación estratégica, inspección de la disciplina, y algunos comités decisorios han sido excluidos de las actividades de apoyo, porque se considera que son los que dirigen y guían todas las actividades, por lo que se les ha dado un lugar superior dentro de la cadena de suministro o de valor.

Todas estas actividades se han agrupado en procesos, los cuales están a cargo de diferentes dependencias, son las que se han utilizado para realizar la cadena de suministro o de valor y son las mismas que se establecieron en la estructura organizacional, antes realizada.

## Colegio David Ausubel



### 4.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN

La comunicación es una parte muy importante que se debe tener muy en cuenta al diseñar una institución, es una forma de dar seguimiento a la planificación estratégica, de informar, dar sugerencias, para tomar decisiones y retroalimentar los procesos y sin duda, como lo afirma Harold Koontz “el sistema de información administrativa brinda el enlace de comunicación que hace posible la administración.”<sup>25</sup>

<sup>25</sup> H. KOONTZ. (2001). *Elementos de Administración*. México: Mc. Graw Hill. p. 416

Existe una variada forma de estructurar los sistemas de información, para este proyecto, este tendrá la calidad de formal para reuniones, entrega, integración, comparación, análisis, distribución de información interna y externa a la organización de un modo oportuno, con eficacia y eficiencia.

De acuerdo con la planificación estratégica y para mantener un posicionamiento de la empresa en este mundo competitivo las necesidades de información son:

- Conocimiento del ambiente externo, en el aspecto social, económico, legal, político, para poder detectar las amenazas y tomar precaución sobre las mismas y conocer las oportunidades para poder aprovecharlas.
- Integración de las actividades de los diferentes puestos, a través de la información periódica, como son informes de notas, entrega de planificaciones.
- Mecanismo de control, a través de la entrega de informes de cumplimiento de las actividades, de las planificaciones y de los objetivos estratégicos y de la planificación operativa anual, en la que están involucrados todos los miembros de la institución.
- Base para la toma de decisiones, mediante la entrega - recepción de información sobre las excepciones que ayudaran a identificar los puntos críticos y sobre las sugerencias y opiniones del personal que es quien está realmente viviendo el problema sobre el que se trata de decidir, retroalimentar los procesos y tomar nuevas acciones.

- Creación de valor, porque contribuye al cumplimiento con calidad de las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza aprendizaje y a los objetivos estratégicos planteados.

Para la comunicación externa desde el colegio hacia la comunidad, para información general, se utilizará la página web, que debe estar permanentemente actualizada.

Para información de rendimiento y disciplina, la libreta de calificaciones, que será entregada a los padres de familia dos veces cada trimestre. Reunión, que servirá para informar sobre los resultados del proceso educativo, dar y recibir sugerencias para mejorarlo.

En cuanto a la información interna, para integrar las actividades entre los diferentes puestos, se establecerá en el horario, una hora para reunión semanal de los integrantes de cada área.

Como mecanismo de control, cada docente tiene la obligación de entregar en las fechas indicadas en el calendario establecido para cada trimestre, tanto la planificación de unidad, como las pruebas respectivas. Sobre avances de contenidos, de actividades contenidas en el POA, entregará a fin de mes un informe a través de la mensajería interna, a su jefe inmediato.

En este mismo informe mensual se deben incluir toda excepción que pueda convertirse en puntos críticos, con la respectiva solución, la misma que si es tomada en cuenta por su jefe inmediato, tendrá el respectivo incentivo o reconocimiento.

Como generadora de valor las nuevas tecnologías de información, serán utilizadas por todo el personal, directivo, docente y administrativo en los procesos que están a su cargo, para agilizar y mejorarlos, debiendo informarse todas las deficiencias en conocimientos, para que sean insertados en el plan anual de capacitación.

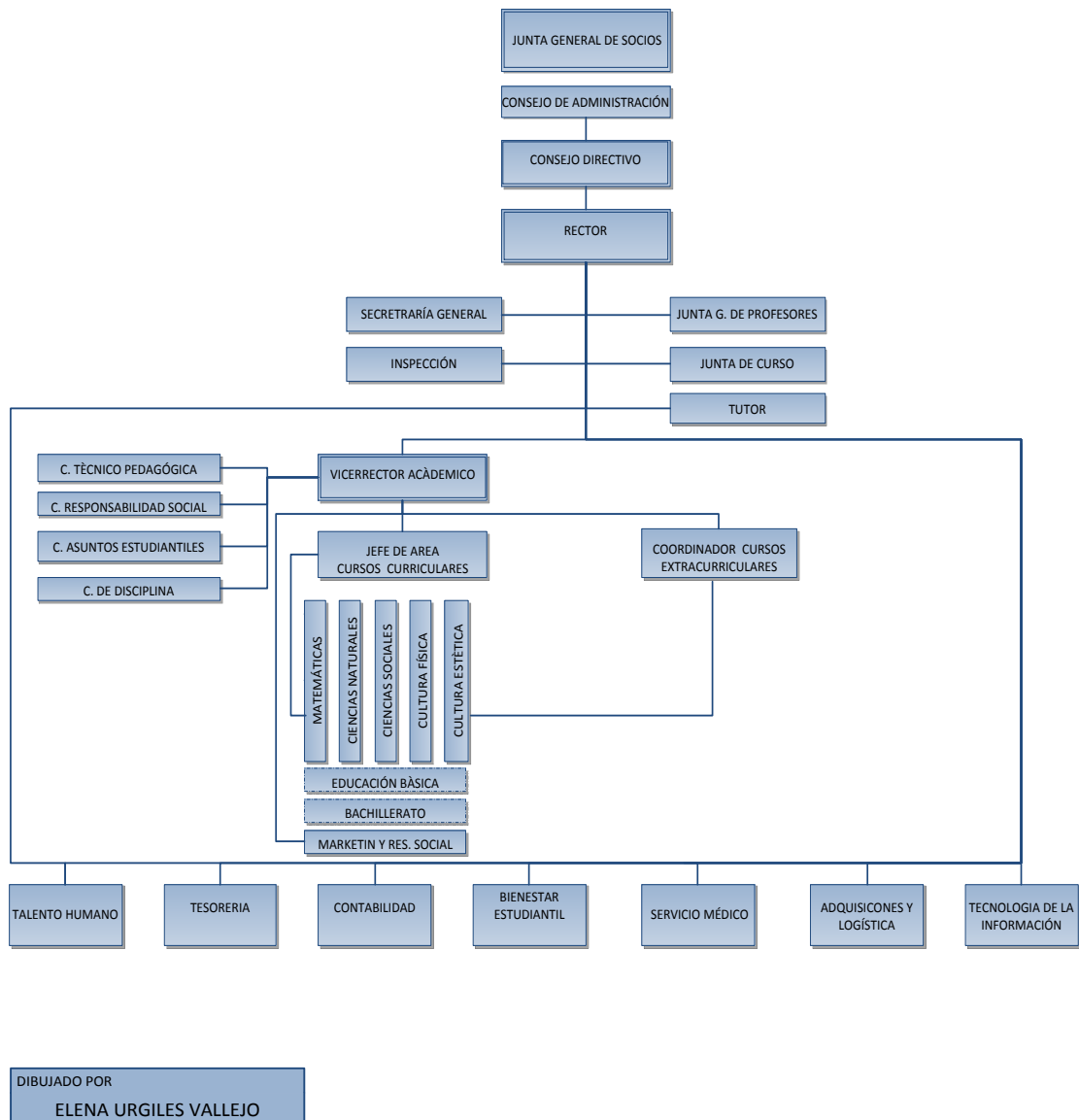
Se establece una hora a la semana en el horario, destinada a reuniones de todo el personal, en el que se realizaran, reuniones de comisiones, capacitaciones, especiales y se trataran temas relacionados con el funcionamiento de la Institución, la información será solicitada de forma directa y personal.

Este sistema de información, deberá ser evaluado en su aplicación tanto por el Rectorado, como por el Vicerrectorado, quienes deberán implementar cambios para su mejoramiento.

#### 4.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La estructura diseñada, que considera la departamentalización realizada, los procesos gobernantes, operativos y de apoyo, que fueron utilizados para lograr que esta sea más dinámica y flexible, los cargos ya descritos, con su respectiva delegación de autoridad, se encuentra contenida en el siguiente organigrama:

## ORGANIGRAMA DEL COLEGIO DAVID AUSUBEL



Características de la estructura:

Las comisiones constituyen equipos de trabajo interdisciplinarios, que además de realizar las funciones asignadas, pueden desarrollar proyectos para interrelacionarse y mejorar el desempeño académico.

Agrupar el trabajo de los docentes en áreas donde se evita duplicidad de contenidos, se refuerza la especialización y el trabajo en equipo.

La organización permite la participación de los estudiantes en la revisión y actualización de los planes curriculares.

Permite una mayor flexibilidad para que los cursos extracurriculares puedan crearse, modificarse o eliminarse considerando las exigencias de los estudiantes, padres de familia y el entorno.

#### 4.6 PROCESO DE SELECCIÓN

El primer paso dentro del proceso de selección, esta cargo del departamento de Talento Humano y es la recepción de la solicitud que realiza un departamento del Colegio, en la que se da a conocer la necesidad de una persona para llenar un cargo.

La solicitud debe contener la autorización del rectorado o del Consejo de Administración.

Como segundo paso se encuentra el reclutamiento, mediante el cual se trata de conseguir los mejores candidatos para llenar un cargo vacante.

Los pasos de reclutamiento son:

- A nivel interno hay que determinar si existen candidatos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos en la descripción del cargo, y si no los hay, se debe investigar a nivel externo, utilizando como fuentes de reclutamiento, a las universidades o a otras empresas.
- Finalmente hay de definir cuáles serán las técnicas de reclutamiento que se aplicaran, que pueden ser anuncios en diarios, agencias de reclutamiento, contactos con entidades, conferencias charlas, candidatos de los empleados o por presentación espontanea, decisión que depende del cargo a llenar.

Como tercer paso, viene la selección misma, en donde se recibirán a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos descritos en el puesto vacante, a quienes se les realizará la entrevista inicial, que estará previamente diseñada y aprobada por el Rectorado y Vicerrectorado.

Posteriormente se aplicarán las pruebas, de conocimientos, generales, específicos y de aptitudes y de personalidad relacionados con el cargo vacante. Cuando se trate del cargo de docente, adicionalmente deberá rendir la prueba práctica en el aula. Para optar por el cargo deberán tener una calificación mínima del 80% y los tres mejores luego de una verificación de sus antecedentes, pasarán a conformar la terna para la entrevista final.

La entrevista final la realizará el encargado del departamento solicitante, quien elegirá al nuevo ocupante del cargo.



Los candidatos que no fueron admitidos, serán evaluados para pasar a formar parte del archivo de candidatos, en el que también se incluirán a candidatos espontáneos.

#### 4.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El encargado de Talento Humano, deberá elaborar un programa de capacitación semestral, el cual deberá contener:

1. Cursos de actualización en pedagogía, en valores y de conocimientos en el área en la que trabaja, cuando los resultados de la evaluación de desempeño, determine que se requiere reforzar estos conocimientos, pues no se han cumplido con los objetivos estratégicos sobre el rendimiento académico de los estudiantes, en el plan de área o del plan operativo institucional. El costo será asumido por el funcionario o empleado.
2. Cursos de actualización en el área donde labora al que deberán asistir obligatoriamente todo el personal. El colegio asumirá el costo en relación con el cumplimiento de las metas trazadas, en la evaluación de desempeño.
3. Cursos de calidad, atención al cliente externo e interno, al que deberán asistir todo el personal y el costo será asumido por el Colegio.

El encargado de Talento Humano al iniciar el año deberá presentar al Rector y Vicerrector, propuestas para la capacitación, para lo cual previamente deberá investigar la oferta educativa de universidades, centros de capacitación reconocidos,

como Secap, Cámara de Comercio. Esta propuesta puede incluir capacitación externa y también capacitación dentro de la misma institución con capacitadores contratados.

Una vez aprobada la propuesta, esta será presentada al personal de la Institución, la misma que puede ser equiparada con propuestas personales de capacitación. Se definirán fechas y serán de obligatorio cumplimiento y formarán parte de la evaluación final.

## 4.8 POLÍTICAS DE PERSONAL

### 4.8.1 Selección y contratación

Para ingresar a la institución el candidato debe sujetarse al proceso de selección.

Para llenar una vacante, si existen los candidatos, primero se realizará un proceso interno y luego se procederá con la selección externa.

Los cuestionarios para las entrevistas serán diseñados por Talento Humano y aprobados por el Rectorado.

En el diseño de las pruebas de conocimiento participará, tanto el Jefe del Departamento o unidad donde existe la vacante, como la persona encargada de Talento Humano y serán aprobados por el Rector o Vicerrector, según corresponda.

Las pruebas de aptitudes y personalidad, para ser utilizadas, deben haber pasado por un proceso de validación, para que resulten confiables sus resultados en el medio.

La institución contratará tanto a Directivos, docentes, personal administrativo y de servicios, de acuerdo con la ley por un período a prueba de tres meses, y luego de la evaluación del desempeño, este podrá ser renovado por un año.

Todos los contratos serán firmados por el representante legal del Colegio y la persona contratada, y serán inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales

#### **4.8.2 Sueldos**

Los sueldos estarán siempre sobre la media del mercado y serán incrementados cada año, en base a los resultados de la evaluación personal y por equipos de trabajo. Los porcentajes máximos de incrementos, se definirán cada año en función de los resultados económicos del establecimiento, que serán presentados en junta General por el rector de la Institución.

La obtención de títulos académicos otorgados por universidades nacionales o internacionales, relacionados con la función, ocasionarán automáticamente un incremento del 20% en la remuneración. Porcentaje que podrá ser incrementado, dependiendo del resultado económico.

#### **4.8.3 Estabilidad del personal.**

La empresa da estabilidad laboral a quienes cumplan con los objetivos estratégicos y todas las planificaciones y reglamentos de la institución, quienes además tienen derecho de ser promovidos a cargos de mayor jerarquía, cuando cumplan con los requisitos mínimos del nuevo cargo y aprueben el proceso de selección interna.

#### **4.8.4 Descripción de cargos**

Las descripciones de cargos, y sus requisitos mínimos, previa justificación pueden ser revisados y rectificados, por el encargado de Talento Humano y servirán de base en el proceso de selección para llenar cargos vacantes.

#### **4.8.5 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño tendrá como fin el mejoramiento profesional del personal de la institución y del trabajo en equipo, en la que siempre intervendrá el evaluado.

#### **4.8.6 Procedimiento**

A nivel personal, el jefe de cada departamento al iniciar el año, realizará una reunión personal con cada uno de sus subordinados, en la que se establecerá el compromiso de cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas personales

de la calidad y productividad, y se establecerán indicadores de logro que midan el cumplimiento de las actividades de su cargo. Cada trimestre se realizará una medición sobre su cumplimiento y al finalizar el año se realizará la evaluación final, que determinará los requerimientos de capacitación, los incrementos de la remuneración y los incentivos que se merece.

A nivel de equipo de trabajo, se evaluará el cumplimiento de metas y objetivos y en la Junta General que se realiza cada año, se establecerán los incentivos honoríficos y económicos.

#### **4.8.7 Incentivos por calidad**

Se premiará la calidad y el cumplimiento de objetivos estratégicos y de los indicadores de logro de las planificaciones de la institución, del área y micro curricular, de comisión.

#### **4.8.8 Procedimiento**

El reconocimiento será de tipo honorífico ante los estudiantes y compañeros de trabajo y con la entrega de diplomas, medallas, viajes pagados y de tipo económico, como incremento directo al sueldo, que serán definidos por el Rectorado, cada año, en función de los resultados económicos.

#### **4.8.9 Plan de carrera**

Una forma de desarrollar al personal de la institución es promover el plan de carrera, mediante el cual los objetivos institucionales se pueden convertir en objetivos personales de desarrollo.

El plan de carrera se realizará por parte del funcionario o empleado al ingresar a la institución.

#### **4.8.10 Procedimiento**

El empleado o funcionario, visualizará en el organigrama de la Institución, las posibilidades de promoción, que se confrontaran con la descripción de cargos, para conocer los requisitos mínimos exigidos. Luego se establecerán las aspiraciones del empleado en la Institución y las acciones que se tomaran para el cumplimiento de los requisitos mínimos. Cada año se evaluara el avance en el plan de carrera, luego de la evaluación de desempeño.

## 5 OPERACIONES

Para que una empresa pueda cumplir con su cometido de tener rentabilidad, se requiere la producción de bienes o servicios, de la cual se encarga operaciones, por lo que su función es vital y requiere de un adecuado arreglo de los recursos con que cuenta la organización.

Parte de estos recursos son los insumos, que son la base del proceso de transformación y que requieren de la función operaciones para realizar con éxito el proceso, pues “las operaciones toman un conjunto de recursos de insumos, los usan para transfórmalos o para transformar algo más en producción de bienes y servicios”,<sup>26</sup>

Los insumos que se utilizan en el proceso de transformación, pueden ser **recursos transformados** y **recursos que transforman**.

Recursos transformados, son los que se convierten, están formados por una mezcla de materiales, información y clientes, son dominantes en cada operación y varían según el tipo de empresa.

En la educación el recurso transformado dominante es el cliente que es el estudiante quien interviene en el proceso de enseñanza aprendizaje y desarrolla sus capacidades

---

<sup>26</sup> S. NIGEL. (1999). *Administración de Operaciones*. México: Compañía Editorial Continental. p. 10

cognitivas, expresivas y actitudinales, para ello se utilizan una planificación curricular, estrategias metodológicas, conocimientos científicos y técnicos y recursos didácticos.

Recursos que transforman, ayudan en el proceso y son los ladrillos de la construcción de las operaciones y son de dos clases: las instalaciones formadas por edificios, equipos, planta y tecnología de procesos de operación y el personal, es decir quienes operan, planean, mantienen y administran la operación. Las instalaciones y el personal dependen de la alta o baja tecnología que se utilice.

Para el presente proyecto, se utilizará el personal docente capacitado y con experiencia en métodos activos de enseñanza, las instalaciones adecuadas para dar un servicio de calidad, que incluye equipos y mobiliario y tecnología educativa, como son los pizarrones interactivos táctiles, infocus y computadoras de uso personal, internet inalámbrico, acordes al modelo pedagógico y que permitan cumplir con los objetivos estratégicos y entregar a la sociedad personas competentes, críticas, cooperativas y que puedan trabajar en equipo y manejar las nuevas tecnologías de la información.

El proceso de transformación, puede ser de materiales, información o clientes, en la educación la transformación del cliente, es integral, pues este se realiza en los conocimientos, aptitudes y actitudes que influirán en la forma de enfrentar la vida.

Productos de los procesos de transformación, estos pueden ser tangibles en el caso de bienes o intangibles, en el caso de servicios, o una mezcla de los dos, y a su vez estos pueden ser principales o facilitadores.



Una operación dentro de una empresa es realizada por varias unidades o departamentos, que a su vez realizan operaciones más pequeñas, en donde la operación completa se llamará macro operación y la realizada por los departamentos micro operación, cada operación tendrá clientes y proveedores internos, que cuando hay problemas, deben ser analizadas, por lo que todos los administradores realizan una función de operaciones.

La macro operación es el servicio educativo curricular y extra curricular y como micro operaciones están los departamentos de talento humano, tesorería, adquisiciones y logística, contabilidad, marketing y responsabilidad social, servicio médico, bienestar estudiantil y tecnología de la Información.

Las principales tareas de operaciones son la de desarrollar estrategias de operaciones para la organización en base de los objetivos estratégicos, diseñar los productos o servicios y los procesos y la planeación y control de la operación.

## 5.1 ASPECTOS LEGALES Y REQUISITOS

El Ministerio de Educación es el encargado de autorizar el funcionamiento de un Colegio, para lo cual tiene algunas exigencias.

Adicionalmente requiere de un certificado de la Dirección Provincial de Higiene y Salud que avalice las condiciones higiénicas del local.

Un certificado del Cuerpo de Bomberos sobre las condiciones de seguridad del local.

Dentro de los requisitos que son exigidos por el Ministerio se encuentran, la de que el Colegio debe estar ubicado a 1000 metros de distancia del resto de instituciones educativas del sector.

Las aulas deben tener como mínimo 1,35 metros cuadrados por alumno.

Las instalaciones del bar y comedor deben cumplir con requisitos de higiene.

Las instalaciones deben contar con dispositivos para incendio y deben realizarse planes preventivos de evacuación y seguridad.

## 5.2 DISEÑO DE SERVICIOS

Para el diseño de nuevos servicios, se requiere pensar en procesos, gente, experiencias y en resultados y beneficios, debido a que en los procesos se especifican las tareas de los empleados en una secuencia operativa, los cuales generan una experiencia en el cliente, pues cuando una persona adquiere un servicio, que es algo intangible y efímero, por lo que no constituye una posesión.

Para que una empresa, se pueda mantener en el mercado, debe adicionalmente al servicio que ofrece, dar servicios suplementarios que aporten a la estrategia competitiva y la diferencie del resto, por lo que no solamente se debe lograr dar un buen servicio, sino también acompañarle de servicios suplementarios.

Adicionalmente a los servicios suplementarios, se debe pensar en realizar innovaciones en el servicio o en proceso, que permitan ofrecer el servicio con características nuevas y novedosas o utilizar nuevos enfoques o cambios de estilo que motiven al personal para un mejor desempeño.

Es importante recordar que el éxito dependerá de la sinergia con la que trabajen todos en la organización, logrando comprender al cliente, una cooperación interfuncional y tener en cuenta los resultados de las investigaciones de mercado, para lograr una ventaja superior respecto a la competencia.

En el presente proyecto, y de acuerdo con la cadena de suministro antes planteada, se puede identificar como servicio principal el servicio educativo, en el que consta la educación curricular establecida por el Ministerio de Educación que para secundaria es de octavo a decimo de básica y de primero a tercero de bachillerato, que como valor agregado incluye el servicio de tareas dirigidas y cursos extracurriculares en un horario extendido, el cual constituye una necesidad por satisfacer en los padres de familia, según el estudio de mercado.

Como servicios suplementarios o de apoyo, estarían: el servicio de biblioteca, de laboratorios, de internet, servicio de fotocopiado, servicio médico, bienestar estudiantil, que contribuyen a dar un servicio educativo de calidad tan demandado por los padres de familia.

Para definir las características del servicio educativo, se han considerado los objetivos estratégicos del Colegio, el entorno del país, en el que se está priorizando la calidad de

la educación, el entorno del mundo en donde se están utilizando las aulas del siglo XXI, los resultados del estudio de mercado y las ventajas que ofrecen las innovaciones tecnológicas.

También se han considerado como es la competencia, según la investigación realizada, que en su mayoría, cuenta con biblioteca, laboratorios de computación, física, química, biología, audiovisuales, canchas deportivas, computadoras para el estudiante, personal administrativo y profesores; algunas con laboratorio de idiomas, teatro, infocus y juegos interactivos y solamente unas pocas pizarrón interactivo e infocus en cada aula.

Finalmente se ha llegado a definir la caracterización del servicio educativo innovado para el nuevo colegio:

Laboratorios equipados con programas de simulación y material para promover la investigación.

Biblioteca con información automatizada y libre acceso a los libros, videos y cds, con autorización podrán ser llevados a la casa por dos días y que serán elegidos por cada área, con la participación de los estudiantes.

Amplios espacios verdes, con canchas e instalaciones deportivas, de acuerdo con las normas vigentes.

Amplio y acogedor comedor – cafetería con equipamiento moderno y juvenil, con diferentes horarios de atención, en los que rotaran todos los estudiantes.

Utilización en todas las aulas, de pizarra interactiva táctil, infocus, wireless en toda la institución, proyector en cada aula. Muebles cómodos y ergonómicos, mesas modernas con conexiones eléctricas. Equipo y mobiliario que ha sido distribuido utilizando las ventajas promovidas por el aula del siglo XXI que ya están utilizando en Australia, Estados Unidos y otros países.

Los departamentos de apoyo, con automatización de los procesos de registro de notas, de datos del personal y de los estudiantes, con dotación de mobiliario como escritorios, mesas de reuniones, y sillones para los clientes internos y externos, computadora, impresora y teléfono.

Una sala de uso múltiple con capacidad para recibir a estudiantes, docentes y padres de familia, de un mismo año o curso, ubicada en el edificio administrativo.

### 5.3 DISEÑO DE PROCESOS

En el análisis y diseño del proceso, se debe considerar, que el proceso debe contribuir a lograr una ventaja competitiva en términos de diferenciación, respuesta o costo, que elimine los pasos que no agregan valor, maximice el valor para el cliente según su percepción y que este permitirá tener clientes.

Cuando más se considere los deseos del cliente en el proceso y cuando se realicen innovaciones en su diseño, este será más efectivo y eficiente.

En el diseño, se ha utilizado la clasificación de los procesos gobernantes, principales o agregadores de valor y los de apoyo, según consta de la cadena de suministro antes presentada.

Dentro de los procesos gobernantes esta la dirección estratégica, que compete al Rector y que se relaciona con el control de todas las operaciones del Colegio, con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, planificaciones curriculares y los planes operativos, que requiere de liderazgo y habilidad para lograr sinergia en el trabajo de todos.

Los procesos principales o agregadores de valor son el servicio educativo curricular y extracurricular, planificación microcurricular, evaluaciones.

Dentro de los procesos de apoyo se encuentran; admisiones, selección de personal, adquisiciones y logística, entrega de libretas o aportes, información a padres de familia, diseño de horarios de cursos curriculares y extracurriculares.

En el diseño de los procesos principales o agregadores de valor se ha dado prioridad al estudiante, a la calidad y a las actividades que generan valor.

En el diseño de los procesos de apoyo la calidad de la atención al cliente externo e interno es lo principal, se propone la automatización de todos los servicios información y registros, para que estos sean entregados con calidad y oportunidad.

El cliente externo para obtener un servicio, información o registro, debe acudir únicamente a un solo sitio, en donde será atendido, siendo el empleado el que realice el trámite internamente, con eficiencia.

Los representantes de los estudiantes acudirán al colegio, para la entrega de los aportes o libretas y para recibir información de todos los profesores sobre problemas en el rendimiento o disciplina.

#### 5.4 DIAGRAMAS DE FLUJO

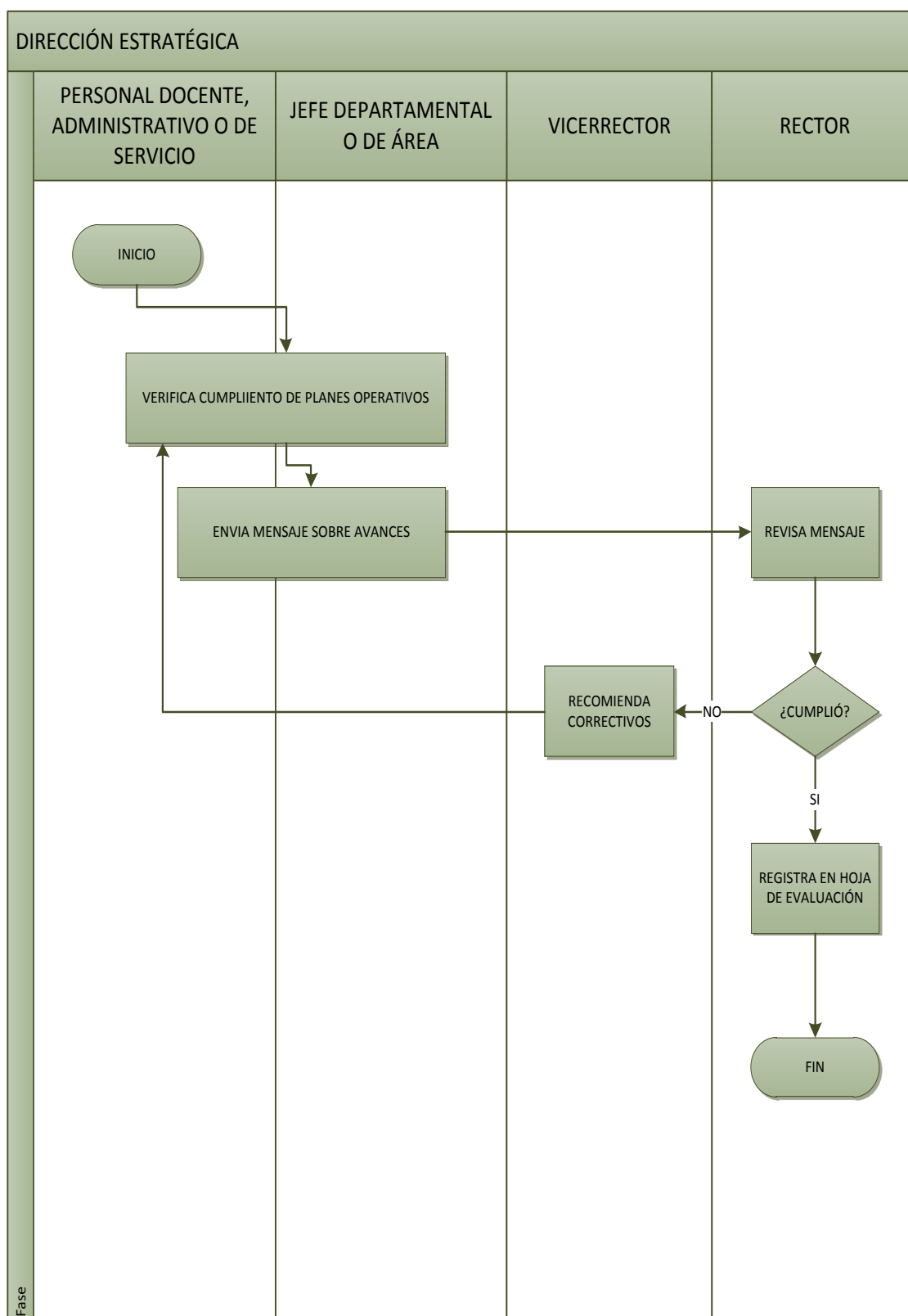
Son una representación gráfica de un proceso y se los utiliza para analizar el movimiento de personas, materiales o productos, permite identificar problemas y las posibilidades de mejora del proceso. Detectan las actividades que no añaden valor.

Previamente a la elaboración del diagrama de flujo se deben identificar el proceso, sus pasos o actividades, un inicio y un fin.

Según Wikipedia, este puede ser horizontal, en el cual la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecho, el vertical, en donde el flujo o secuencia va de arriba hacia abajo y el panorámico, en el que se puede apreciar distintas acciones simultaneas y la participación de más de un puesto o departamento.

Para mejor comprensión se ha utilizado el formato panorámico, dividido en columnas en cada una de las cuales está el cargo al cual le corresponde realizar la actividad del proceso diseñado.

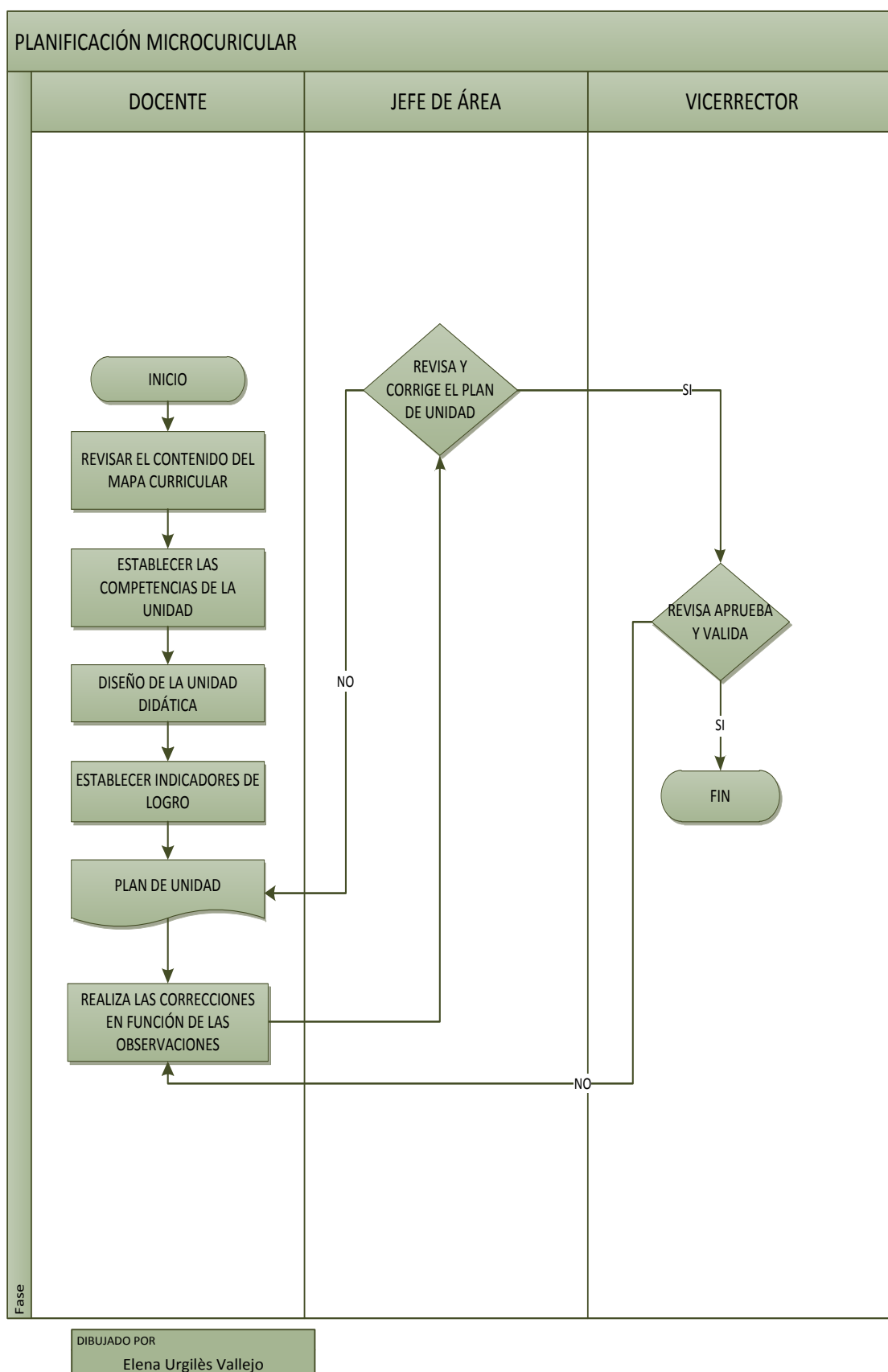
## PROCESOS GOBERNANTES

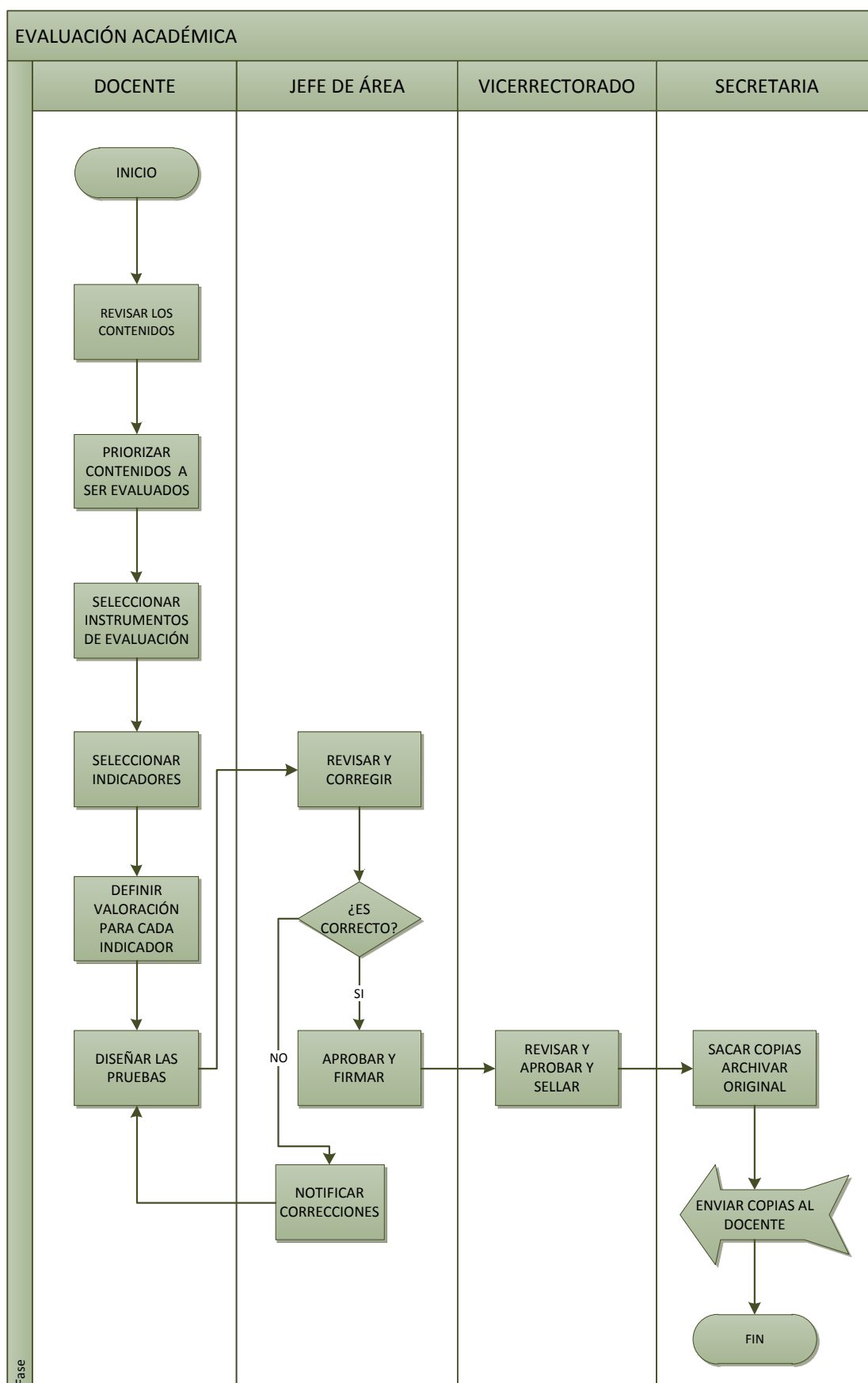


DIBUJADO POR  
ELENA URGILES VALLEJO

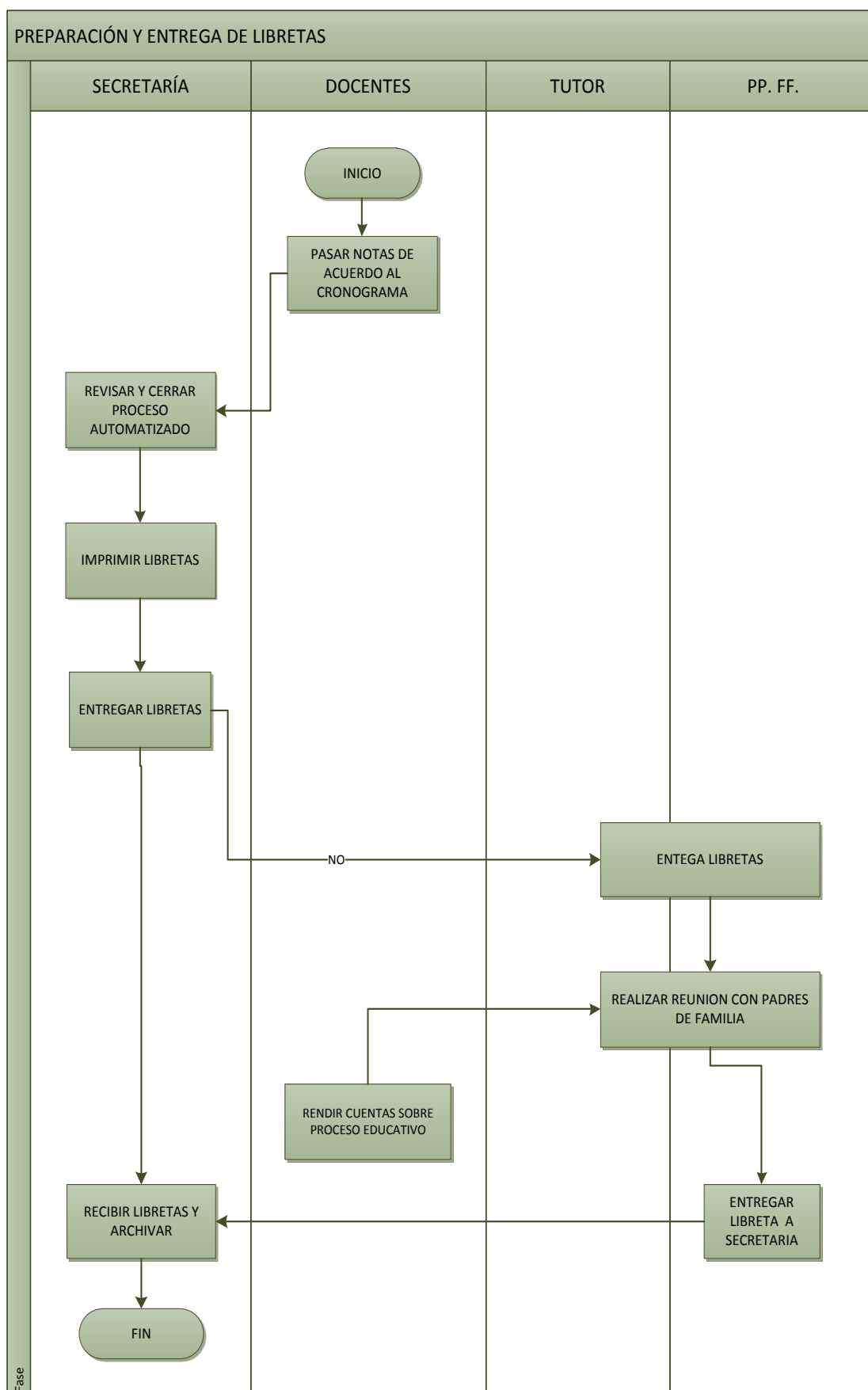


## PROCESOS PRINCIPALES O AGREGADORES DE VALOR

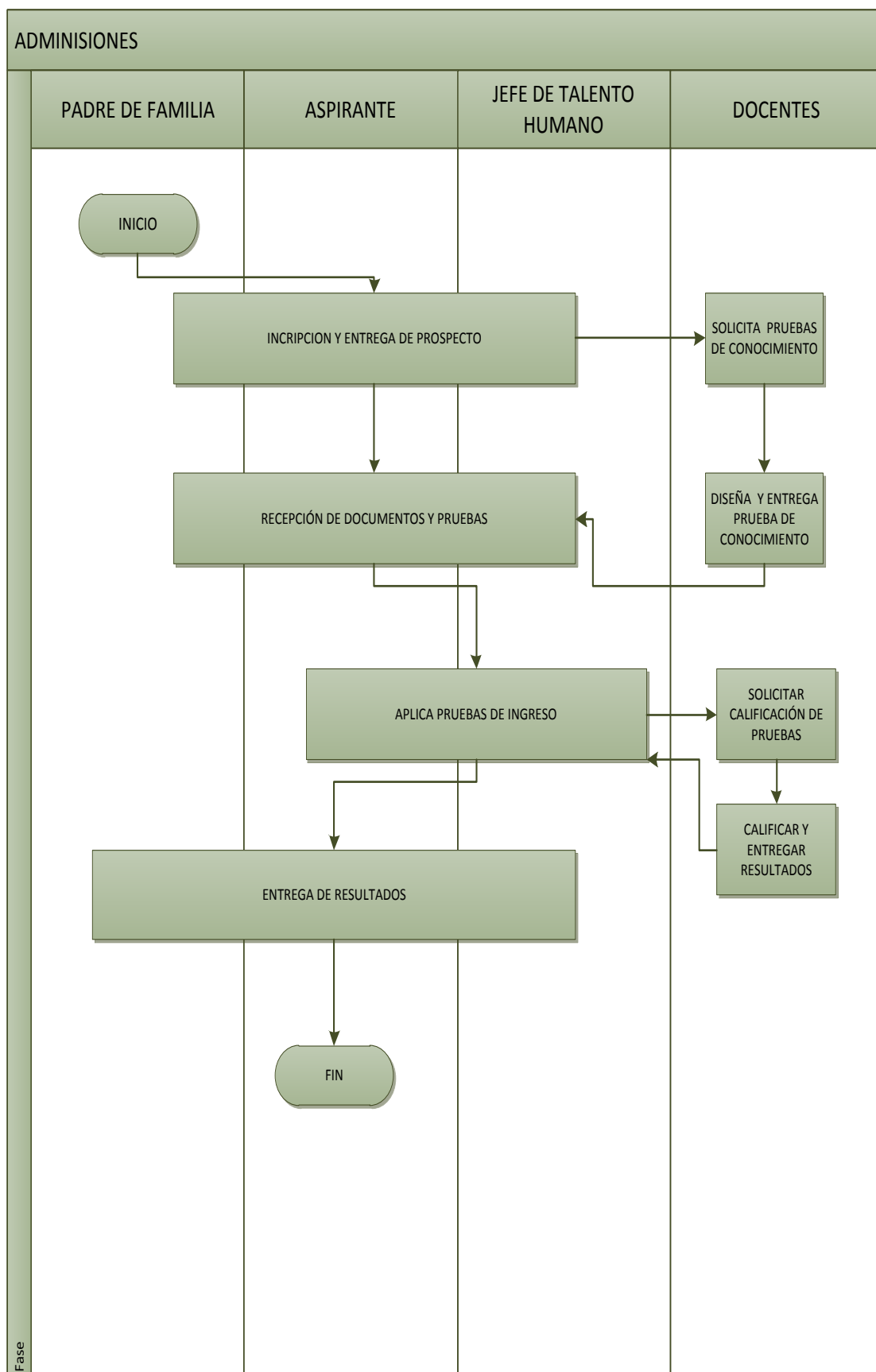




DIBUJADO POR  
Elena Urgilès Vallejo

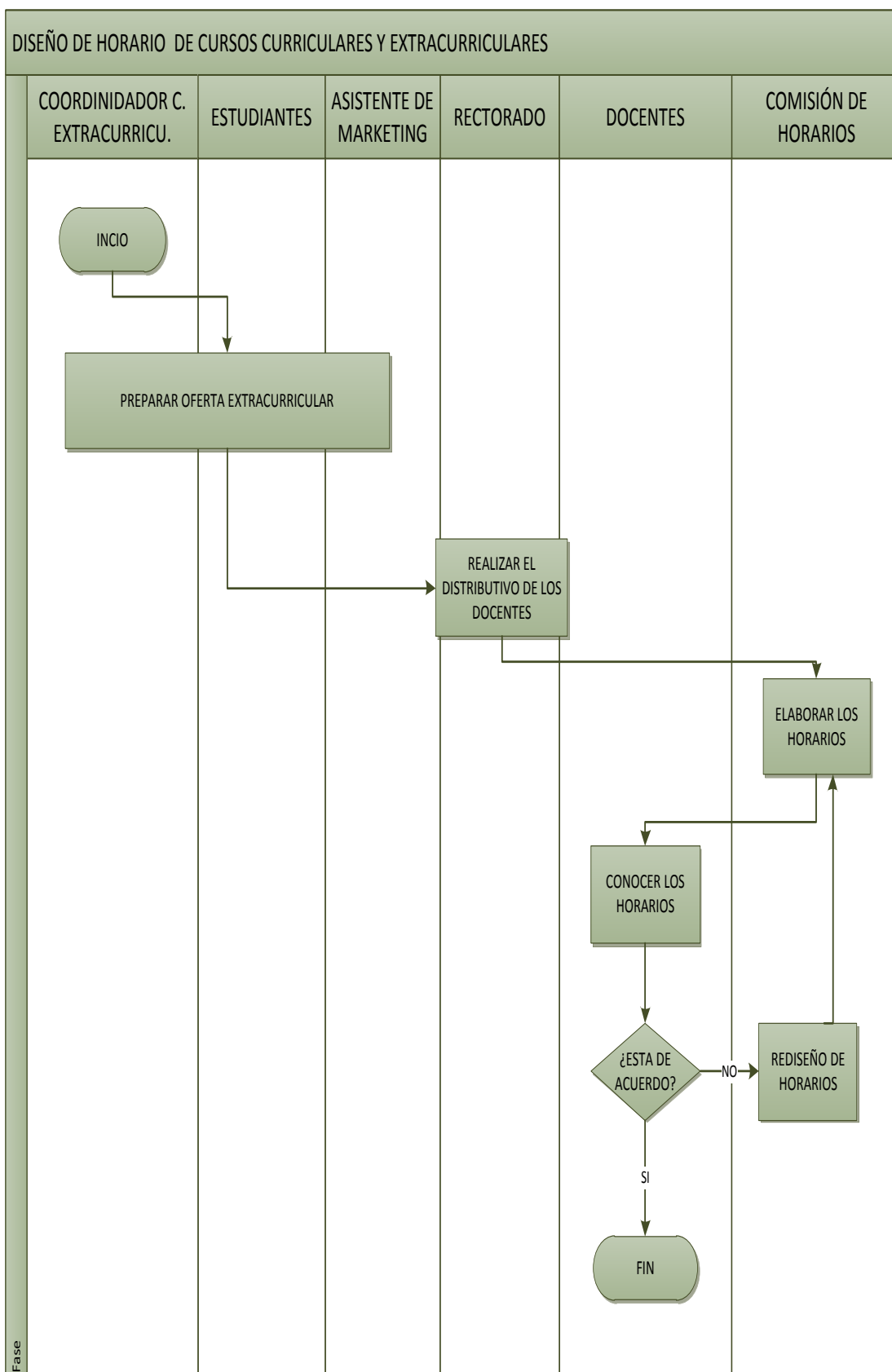


DIBUJADO POR  
Elena Urgilès Vallejo



DIBUJADO POR

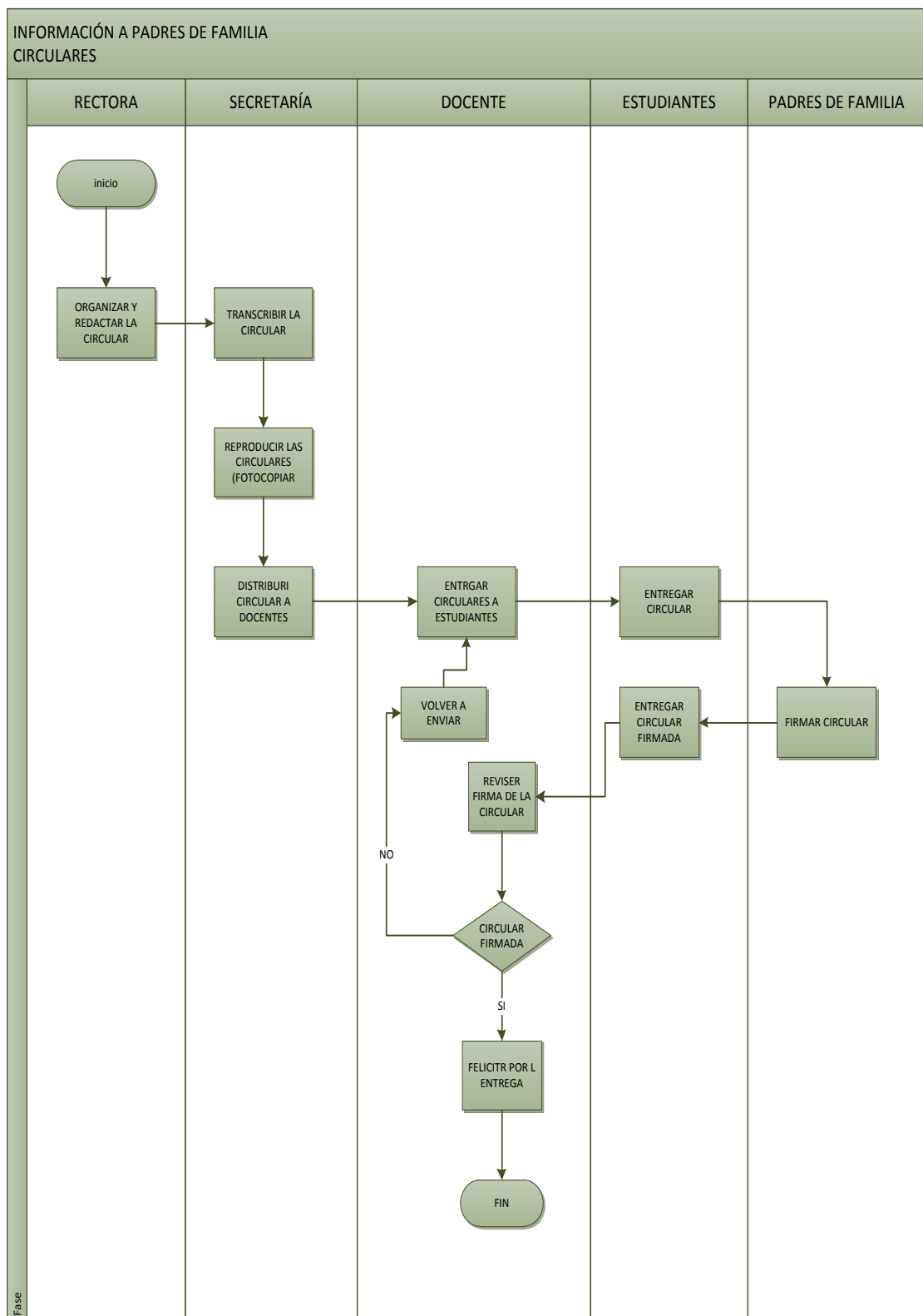
Elena Urgilès Vallejo



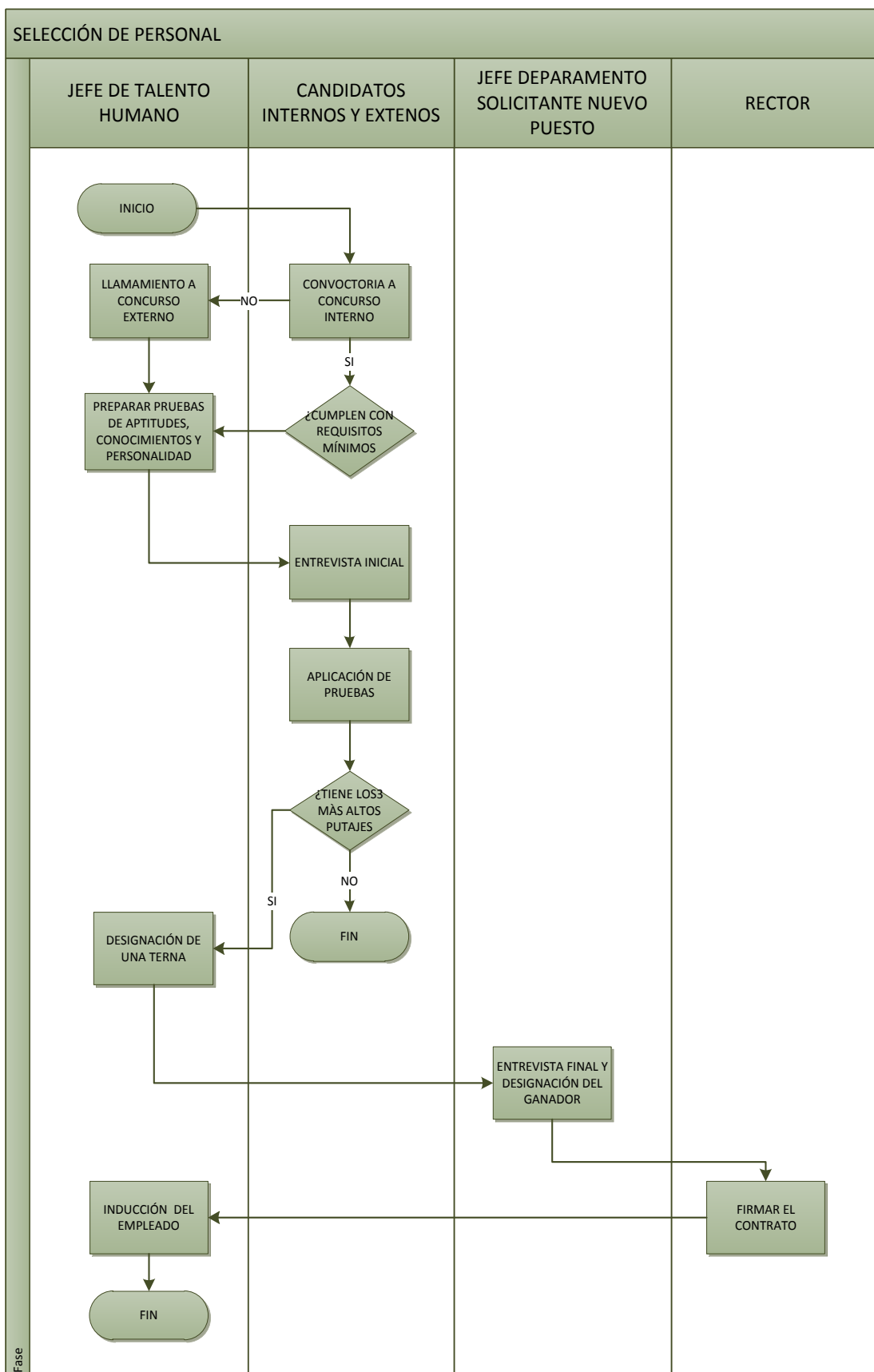
DIBUJADO POR

Elena Urgilès Vallejo

## PROCESOS DE APOYO

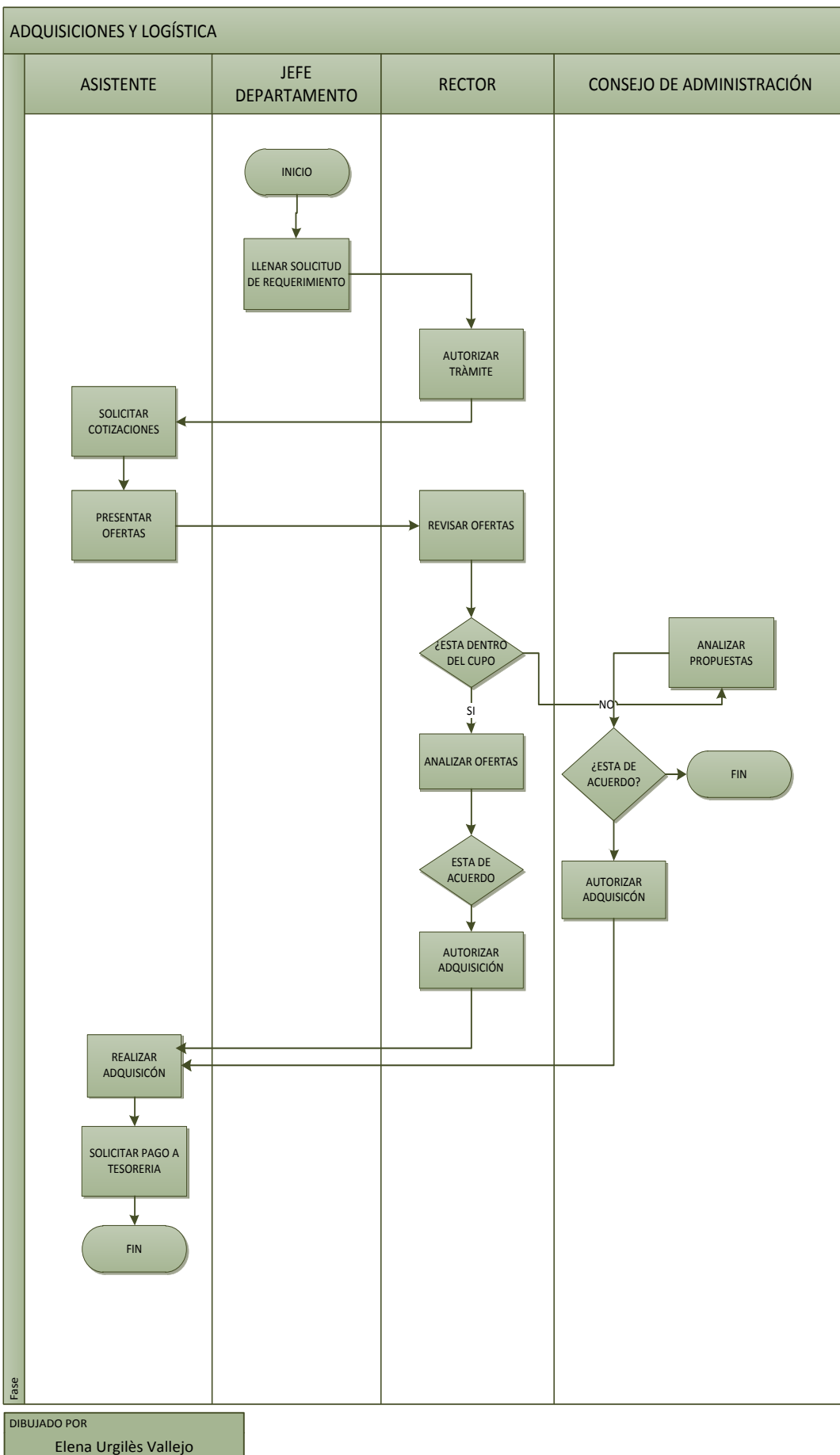


DIBUJADO POR  
Elena Urgilès Vallejo



DIBUJADO POR

Elena Urgilès Vallejo





## 5.5 CONTROLES DEL PROCESO

Tienen por objeto identificar con la mayor rapidez, los problemas que se presenten en los procesos de transformación, resolverlos y mejorar los procesos de transformación.

Todos los esfuerzos que se realicen en el mejoramiento de los procesos, influyen en la calidad del servicio, en un ambiente laboral seguro y en menores costos, volviéndola competitiva.

Para lograr un mejoramiento de los procesos es conveniente involucrar a los empleados en un proceso de mejoramiento continuo, pues ellos son los que pueden identificar los problemas y como eliminarlos, debido a que están involucrados en los procesos de transformación, a través de círculos de calidad o de superequipos que “son pequeños grupos administrados por los mismos integrantes, que desarrollan nuevos conceptos e ideas o abordan los problemas ya existentes”<sup>27</sup>

Estos equipos, pueden utilizar algunas herramientas para mejorar los procesos de transformación, como son los diagramas de flujo del proceso, hojas de seguimiento, cuestionamiento crítico, diagramas de causa efecto, y otros.

Adicionalmente, se puede realizar un control estadístico del proceso, mediante la aplicación de técnicas estadísticas al control de procesos como el diagrama de control, por variables o por atributos, que se utilizan especialmente para verificar el

---

<sup>27</sup> H. NOORI. (1007). *Administración de Producción y operaciones*. Bogotá: Mc. Graw Hill. p. 320.

cumplimiento de las características específicas del producto, para lo que se utiliza el muestreo, luego se averiguan las causas para modificar el proceso.

Para detectar y corregir problemas de producción se puede utilizar la automatización, que puede tener dos formas de funcionamiento, la una que directamente detecta los problemas y la otra que es para la producción.

Cuando se para la producción, la máquina puede indicar cuál es el problema o los mismos trabajadores, quienes pueden corregir el error y continuar.

También se pueden utilizar luces, tableros y alarmas que indican que se ha detenido el proceso de producción.

Otro mecanismo que se puede utilizar son los tableros de control que indican la programación de la producción del día y la producción real obtenida. Permite visualizar las discrepancias, para aplicar los mecanismos correctivos.

Se requiere siempre realizar un mantenimiento de equipos, tanto para identificar los problemas, como para prevenirlos, el mantenimiento se relaciona con el orden, el aseo, la inspección de los daños y anticiparse a ellos, el cual debe estar a cargo de los trabajadores de la planta.

La estructura del colegio, permite que dentro de cada área, se nombre a un equipo especial, a quienes se le debe delegar la responsabilidad de determinar los problemas y encontrar las soluciones como parte de su trabajo, constituyéndose en superequipos de

control de calidad, para lo cual recibirán capacitación pagada por el colegio en el uso de las herramientas de mejora de procesos.

Como control preventivo, se requiere contratar personal para el mantenimiento y aseo de las instalaciones y de los equipos del colegio y nombrar responsables del manejo de los laboratorios, como parte de sus funciones.

Para el mantenimiento de las computadoras, se puede utilizar el outsourcing o tercerización, pues está permitido para labores de mantenimiento y limpieza.

## 5.6 LOCALIZACIÓN

Se debe efectuar un análisis para establecer la ubicación más conveniente del proyecto, tomando en cuenta donde están los clientes, los medios de transporte, los insumos, los terrenos y las construcciones, la legislación vigente.

### 5.6.1 Macrolocalización

El presente proyecto, tiene como macrolocalización la parroquia Conocoto del Cantón Quito, en donde se encontró que no existía un colegio que del servicio de tareas dirigidas y la necesidad fue establecida en el estudio de mercado.

### 5.6.2 Microlocalización

Para la microlocalización se han tomado en cuenta las exigencias establecidas por el Ministerio de educación, que indica que el colegio debe funcionar a 1000 metros de distancia de otra institución educativa.

La caracterización del servicio educativo requiere un lote de terreno que permita disponer de espacios verdes, canchas deportivas y en el que se construirán bloques de aulas que cumplan con los requisitos establecidos en el diseño, y un edificio que será destinado para el área administrativa o de apoyo.

Se ha encontrado un terreno de 2500 metros cuadrados ubicado en la calle Marquesa de Solanda, en el sitio denominado Deán Bajo de la parroquia Conocoto, el cual dispone de todos los servicios de agua potable, luz eléctrica, alcantarillado y que cumple con la condición de encontrarse a 1000 metros de otra institución educativa, tiene acceso por una calle pavimentada.

## 5.7 DISTRIBUCIÓN FÍSICA

El diseño de la distribución física es una de las decisiones clave para la eficiencia de las operaciones, pues contribuye a lograr la estrategia competitiva y debe tener como fin la mejor utilización del espacio, equipo y personas, un adecuado flujo de información, materiales y personas, un óptimo ambiente laboral y la seguridad, una excelente interacción con el cliente y flexibilidad.

Existen varios tipos de distribuciones, la de posición fija, orientada al proceso, de oficinas, de tiendas, de almacenes y orientada al producto.

Se debe definir el equipo, el espacio, el entorno y estética, flujos de información, y se debe considerar los costos que se pueden evitar.

En el colegio que brinda un servicio, la más adecuada es la distribución física de las oficinas, en las que la importancia radica en la información, por lo que el personal, equipos y espacios son distribuidos para proporcionar comodidad, seguridad y movimiento de información.

Adicionalmente se debe considerar los objetivos estratégicos, el modelo educativo que es el constructivismo, y las exigencias que el Código de la Niñez y el Ministerio de Educación han establecido para las instituciones educativas privadas, sobre la calidad y seguridad de la infraestructura, instalaciones, ambientes, laboratorios, que deben ser adecuadas al proceso de enseñanza aprendizaje.

Para los procesos de apoyo, que están distribuidos en departamentos, con el fin de facilitar el movimiento de la información, coordinar sus diferentes actividades a nivel interno, estos serán ubicados en un solo edificio administrativo, en la parte frontal del terreno, que a su vez a nivel externo, redundará en una mejor atención a los padres de familia, proveedores y público en general, pues facilitan su acceso para obtener información o documentación.

Internamente las oficinas se han distribuido manteniendo la flexibilidad, que proporciona el uso de módulos o estaciones de trabajo, dentro de las cuales para lograr efectividad en las tareas de los empleados, se ha utilizado la tecnología como

computadoras personales e impresoras y teléfonos. Contarán con una batería sanitaria de uso común.

Como parte de la imagen de las Institución y para dar una atención de calidad al cliente, las oficinas tendrán un ambiente común como sala de espera y dentro de cada una de ellas, una mesa para reuniones y sillones destinados a los clientes.

Para los procesos principales de enseñanza aprendizaje, las construcciones estarán ubicadas en ambientes internos, en la parte posterior del edificio administrativo, para evitar distracciones y por razones de seguridad. En la distribución del espacio destinado a las aulas se ha diseñado un bloque de construcción que contiene como mínimo 5 aulas que tiene la forma de L, que según estudios encontrados en Internet, permiten el uso de dos ambientes, el uno para actividades en grupo y el otro, que es un pequeño espacio destinado a actividades individuales como lectura, trabajo en el computador, que se requieren en la aplicación de la pedagogía activa, en donde el estudiante es el centro del proceso. Adicionalmente en el bloque existe una batería sanitaria para uso de los estudiantes.

Cada aula tiene una distribución especial, que es promovida por expertos, para aprendizajes activos, para desarrollar la criticidad, la colaboración, la competencia, que forman parte del constructivismo.

Los laboratorios, para fomentar la investigación, tanto a nivel de grupo, como individual, tendrán una distribución física similar a las aulas en donde el ambiente más grande será utilizado para trabajos en grupos, y el más pequeño para investigaciones

individuales. Adicionalmente contará con un espacio para el almacenamiento del material. Dispondrá de pizarrón de tiza líquida y de un infocus y un computador.

La biblioteca contendrá los libros distribuidos por materias en perchas disponibles para ser tomados directamente por el estudiante y estaciones modulares colectivas para los estudiantes, con el apoyo de computadoras para la localización de los libros.

El comedor o cafetería dispondrá de mesas y sillas suficientes para el 50% de los estudiantes, y se elaboraran horarios rotativos para su atención.

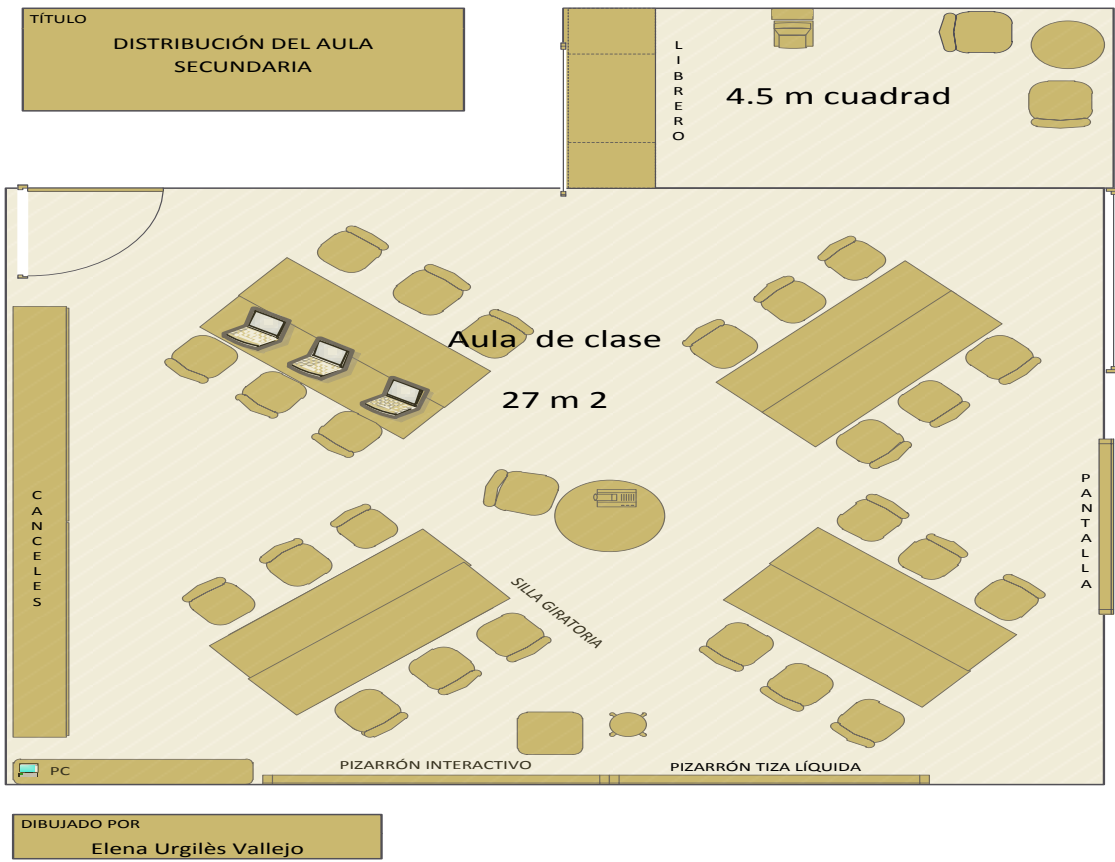
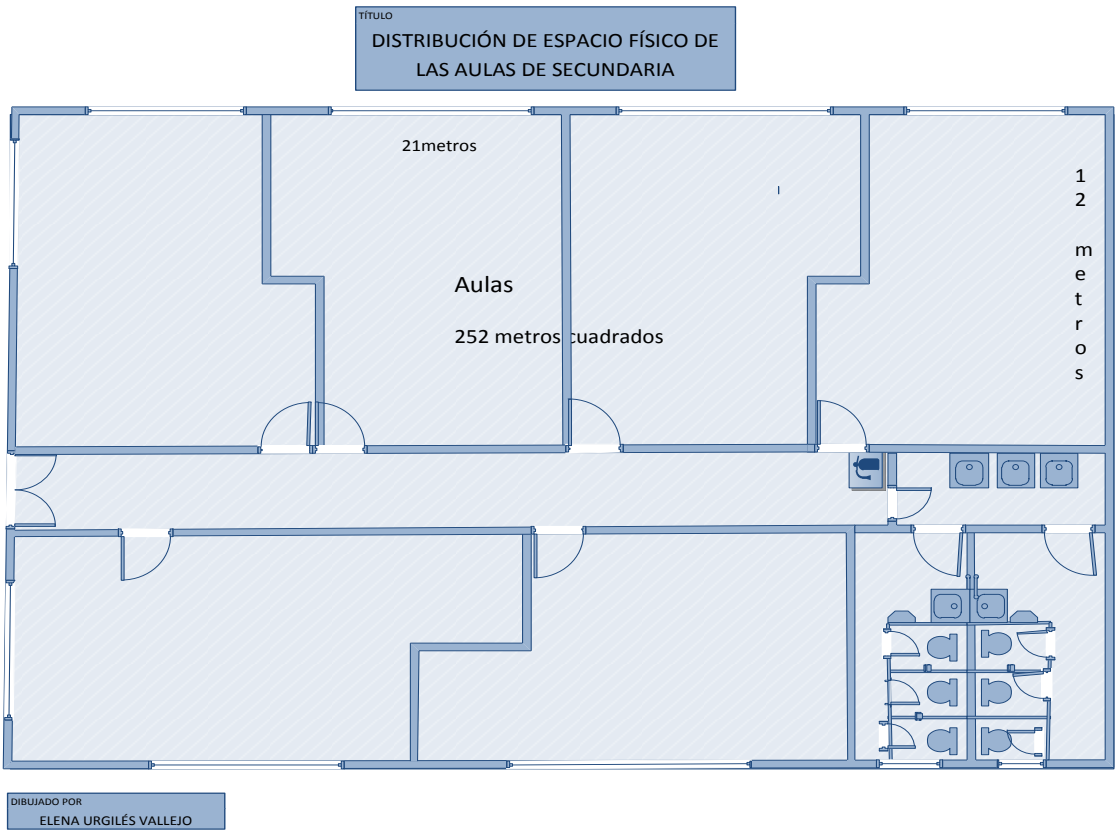
Al ingreso al Colegio se ubicará una caseta para el guardia y al ingreso del edificio administrativo se ubicará a una recepcionista, encargada de dar información y de la atención del teléfono, de los clientes externos del colegio y del direccionamiento de las solicitudes para su trámite.

A continuación se presenta las asignaciones de mobiliario y equipo y la distribución física.

**CUADRO 35**

<b>MOBILIARIO Y EQUIPO AULAS SECUNDARIA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Mesas estudiantes secundaria	48
Sillas secundaria	162
Mesa cuadrada	6
Mesa redonda reuniones pequeña	6
Taburete	6
Canceles	6
Computadoras	12
Pizarrón interactivo	6
Pizarrón tiza líquida	6
Proyector	6
Librero	6
Pantalla de proyección	6
extintor	1

Elaborado por:  
Elena Urgilès Vallejo

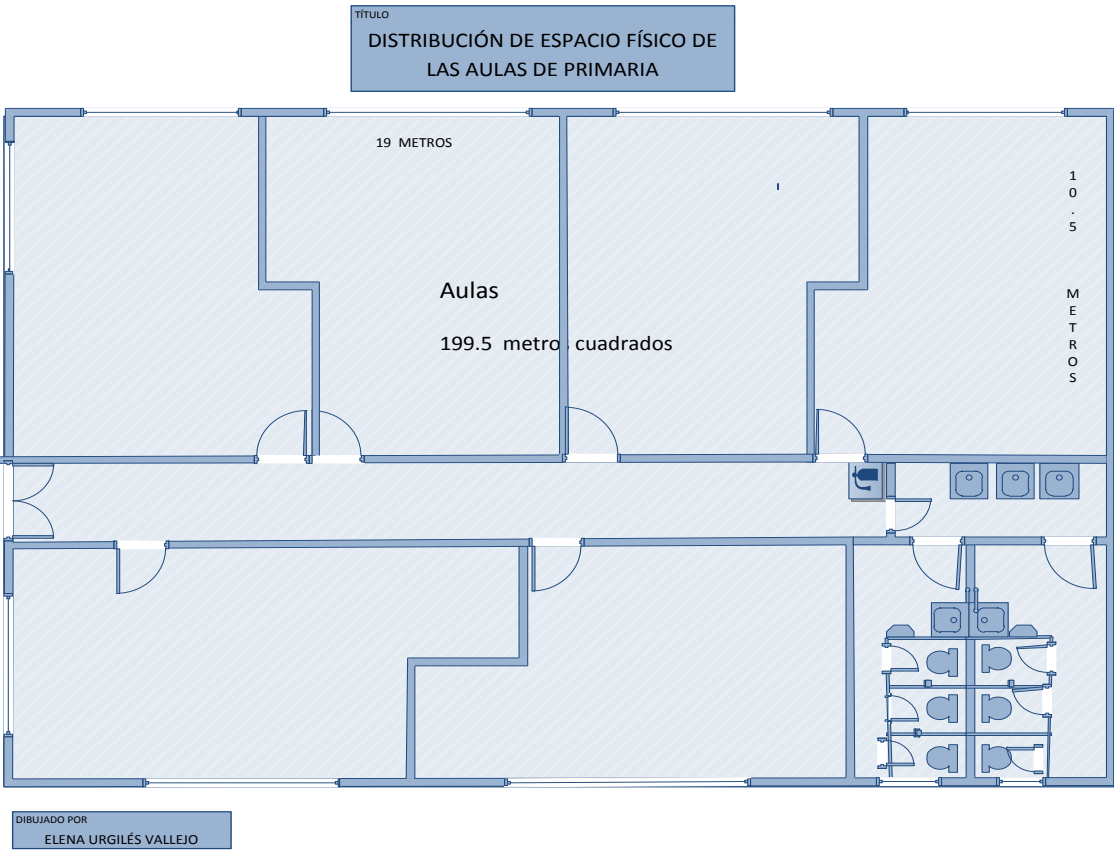




CUADRO 36

MOBILIARIO Y EQUIPO AULAS PRIMARIA	CANTIDAD
Mesas para niños	48
Sillas para niños	156
Sillas	6
Mesa redonda para niños	12
Escritorios	6
Canceles	6
Computadoras	6
Pizarrón interactivo	6
Pizarrón tiza líquida	6
Proyector	6
Librero	6
extintor	1

Elaborado por:  
Elena Urgilès Vallejo





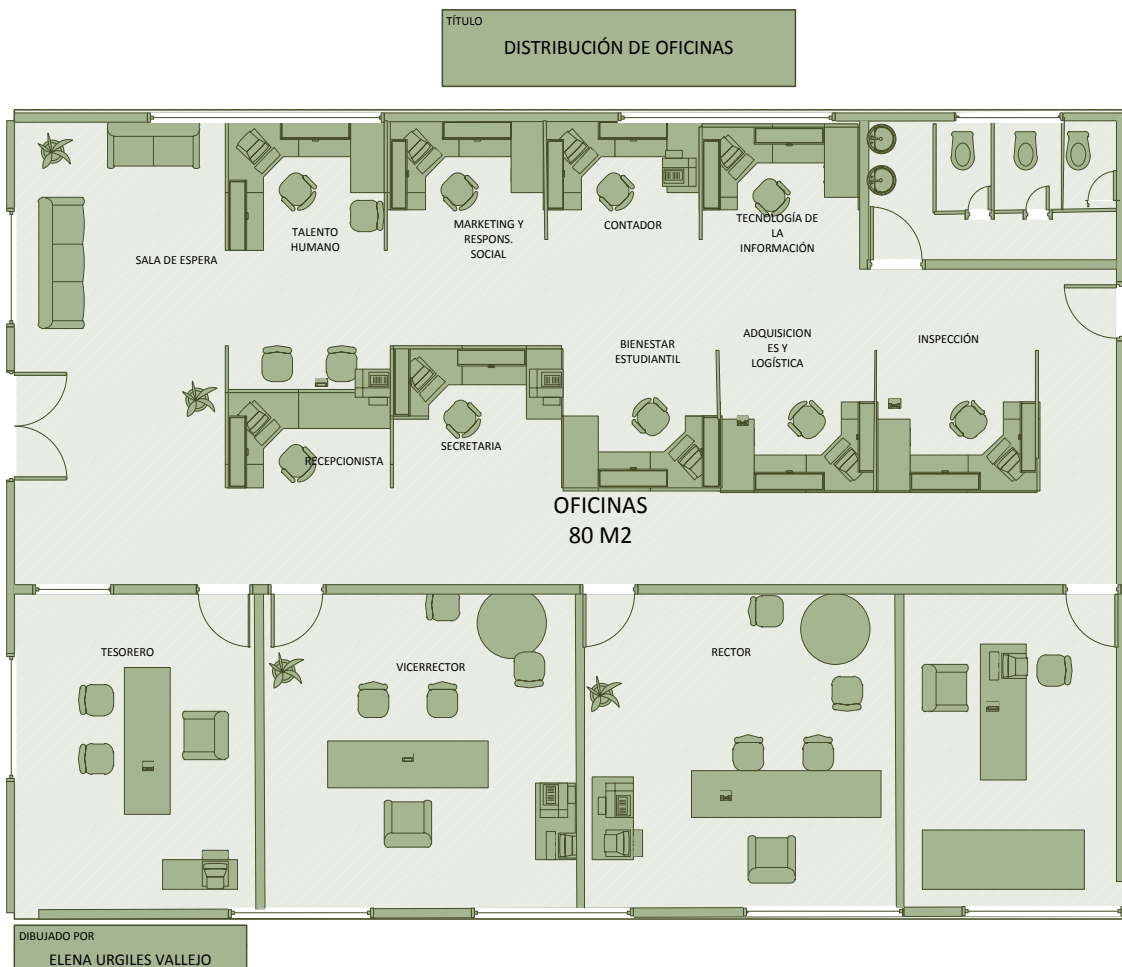
CUADRO 37

MOBILIARIO Y EQUIPO OFICINAS	CANTIDAD
Modulares	9
Camilla	1
Escritorios	4
Sillones ejecutivos	4
Sillas	9
Mesa reuniones redonda	2
Sillas giratorias	11
Computadoras	13
Impresoras	4
Extintor	1
Teléfonos	6
Central telefónica	1
Elaborado por: Elena Urgilès Vallejo	

CUADRO 38

PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD
<b>Rector</b>	<b>1</b>
<b>Vicerrector</b>	<b>1</b>
<b>Tesorero</b>	<b>1</b>
<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>1</b>
<b>Asistente de Adquisiciones y Logística</b>	<b>1</b>
<b>Inspector</b>	<b>1</b>
<b>Analista de Ntics</b>	<b>1</b>
<b>Secretario</b>	<b>1</b>
<b>Contador</b>	<b>1</b>
<b>Orientadora</b>	<b>1</b>
<b>Recepcionista</b>	<b>1</b>
<b>Médico</b>	<b>1</b>
<b>Asistente de Marketing y R.S.</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Elaborado por:  
Elena Urgilès Vallejo



CUADRO 39

MOBILIARIO Y EQUIPO LABORATORIO (FÍSICA QUÍMICA Y BIOLOGÍA)	CANTIDAD
Taburetes	25
Sillas	2
Computador	1
Pizarrón interactivo	1
Pizarrón tiza líquida	1
Mesa redonda	1
Mesa cuadrada	1
Kit de biología	1
Kit de química	1
Kit de física	1
Extintor	1

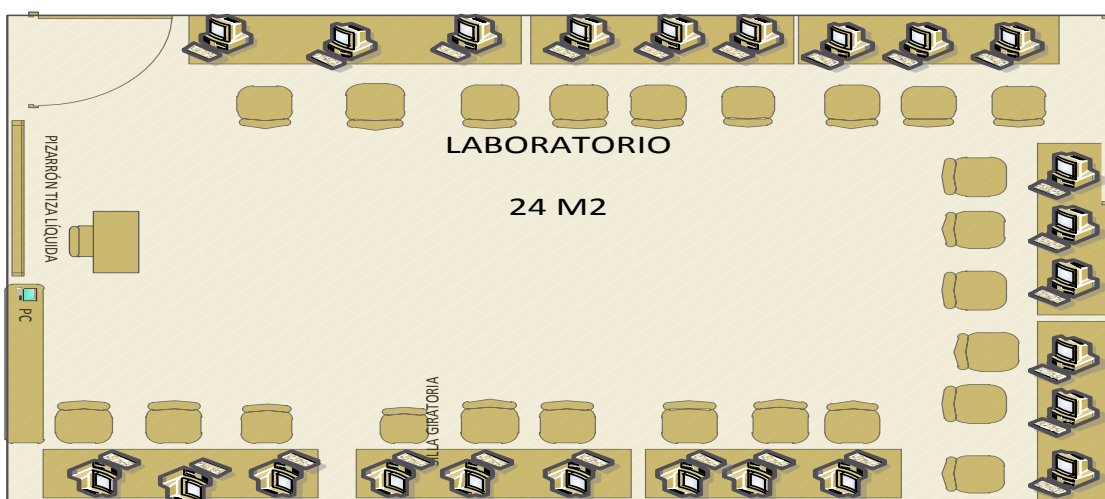
Elaborado por:  
Elena Urgilès Vallejo

CUADRO 40

MOBILIARIO Y EQUIPO LABORATORIO COMPUTACIÓN	CANTIDAD
Computadoras	25
Sillas	25
Escritorio	1
Pizarrón tiza líquida	1
Mesas estudiantes	8

Elaborado por:  
Elena Urgilès Vallejo

TÍTULO  
DISTRIBUCIÓN DE LABORATORIO DE  
COMPUTACIÓN

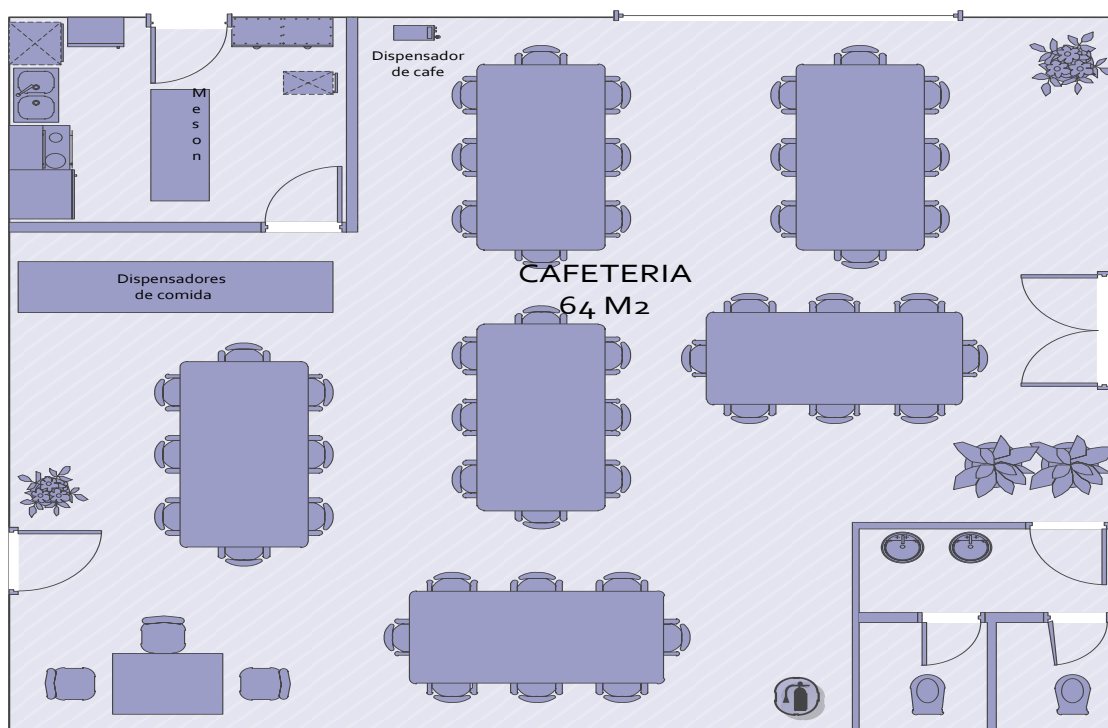


DIBUJADO POR  
Elena Urgilès Vallejo

CUADRO 41

MOBILIARIO Y EQUIPO CAFETERIA	CANTIDAD
Mesas de 8 personas	6
Mesa de 3 personas	1
Sillas	51
Extintor	1
Plantas ornamentales	4
Mesa para colocar dispensadores	1
Mueble aparador	1
Teléfono	1

Elaborado por:  
Elena Urgilès Vallejo

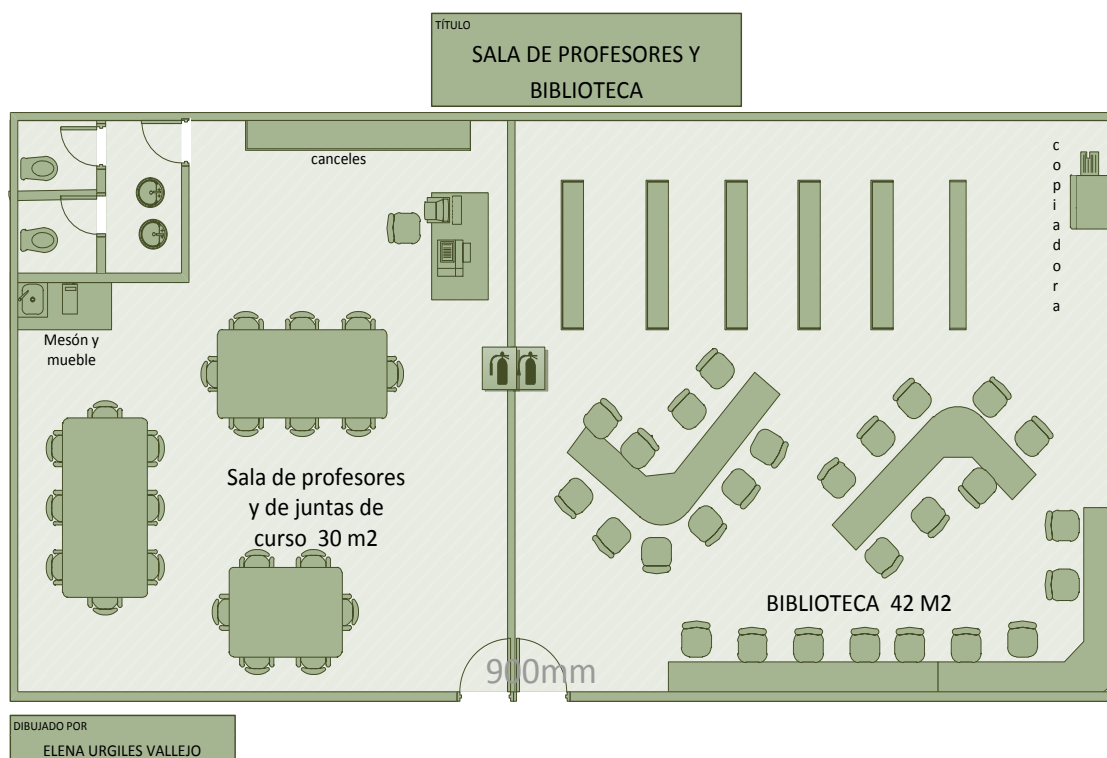


DIBUJADO POR  
ELENA URGILES VALLEJO

CUADRO 42

MOBILIARIO Y EQUIPO SALA DE PROFESORES, BIBLIOTECA, AYUDANTE DE INSPECCIÓN Y COORD. CURSOS EXTRACURRIC.	CANTIDAD
Mesas	4
Sillas	50
Computadora	1
Mueble de canceles	1
Estanterías	6
Modulares en L	3
Modular recto	1
Libros	200
Fotocopiadora	1
Extintor	2
Teléfono	1

Elaborado por:  
Elena Urgilès Vallejo



## 5.8 REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

### 5.8.1 Requerimientos físicos

Según el Arquitecto planificador, las obras de construcción tendrán una duración de 6 meses.

El terreno es de 2.500 m<sup>2</sup>, la construcción será de 726 m<sup>2</sup>, las canchas de 946.86 m<sup>2</sup> y los accesos y parqueaderos tendrán 150 m<sup>2</sup>, según consta el detalle en el cuadro 43.

CUADRO 43

INFRAESTRUCTURA	METROS 2
<b>TERRENO</b>	2500
<b>CONSTRUCCIONES</b>	
Aulas de la primaria	199.5
Aulas de la secundaria	252
Oficinas	80
Laboratorio	34.5
Laboratorio de computación	24
Sala de profesores	30
Biblioteca	42
Cafetería	64
<b>TOTAL CONSTRUCCIONES</b>	726
<b>CANCHAS</b>	
FÚTBOL	496.86
BASQUET	288
VOLEY	162
<b>TOTAL CANCHAS</b>	946.86
<b>ACCESOS Y PARQUEADEROS</b>	150

Elaborado por  
Elena Urgilés Vallejo

CUADRO 44

MOBILIARIO	CANTIDAD
Camilla	1
Canceles	13
Computadoras	58
Dispensadores de comida	3
Escritorio	11
Estanterías	6
Librero	12
Libros	200
Mesa cuadrada	7
Mesa de 3 personas	1
Mesa para colocar dispensadores	1
Mesa redonda	13
Mesa redonda para niños	12
Mesas estudiantes secundaria	48
Mesas de 8 personas	6
Mesas para niños	48
Modular recto biblioteca	1
Modulares oficinas	9
Modulares en L biblioteca	3
Mueble aparador	1
Plantas ornamentales	4
Sillas	143
Sillas giratorias	173
Sillas para niños	156
Sillones ejecutivos	4
Taburetes	31

Elaborado por Elena Urgilés Vallejo
--

CUADRO 45

EQUIPO	CANTIDAD
Central telefónica	1
extintor	7
Fotocopiadora	1
Impresoras	4
Pantalla de proyección	6
Pizarrón interactivo	13
Pizarrón tiza líquida	14
Proyector	12
Teléfono	8

Elaborado por Elena Urgilés Vallejo
--



CUADRO 46

MATERIAL DIDÁCTICO	CANTIDAD
<b>Kit de biología</b>	
<b>EQUIPO DE BIOLOGÍA</b>	1
<b>ESQUELETO</b>	1
<b>MICROSCOPIO BINOCULAR</b>	3
<b>ESTEREOMICROSCOPIO</b>	1
<b>TORSO</b>	1
<b>Kit de física</b>	
<b>EQUIPO DE ELECTRÓNICA</b>	1
<b>EQUIPO DE ELECTRICIDAD</b>	1
<b>EQUIPO DE MECÁNICA</b>	1
<b>EQUIPO DE CALENTAMIENTO</b>	1
<b>EQUIPO DE ÓPTICA</b>	1
<b>Kit de química</b>	
<b>EQUIPO MODULAR</b>	1

Elaborado por Elena Urgilés Vallejo
--

CUADRO 47

<b>SERVICIOS</b>	
<b>INTERNET Y WIRELESS</b>	53
Refrigerio y almuerzo	\$2 por persona
Agua	1
Energía eléctrica	12
Teléfono	1

Elaborado por Elena Urgilés Vallejo
--

### 5.8.2 Requerimientos de personal

Para establecer el número de docentes que trabaja en la unidad educativa, se ha realizado una malla curricular en la que se establece el número de horas de cada materia por año, tanto de actividades curriculares, como de tareas dirigidas y cursos extracurriculares por separado, tanto para la primaria, como para la secundaria, que se presentan en los cuadros 44 y 45.

De acuerdo con la nueva Ley de educación vigente, los docentes deben laborar 40 horas semanales, de las cuales unas están destinadas a dictar clase y el resto a labores de planificación, normas que han sido aprovechadas y deberán ser incluidas en los contratos a celebrarse, y que han sido considerados para determinar el número de docentes, que aparece el cuadro número 46.

### MALLA CURRICULAR DE LA PRIMARIA

CUADRO 46

ASIGNATURAS	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	total
Matemáticas	6	6	6	6	6	6	36
Lenguaje y Literatura	12	12	12	12	8	8	64
Sociales	4	4	4	4	5	5	26
Ciencias Naturales	5	5	5	5	6	6	32
Inglés	5	5	5	5	5	5	30
Cultura Física	1	1	2	2	2	2	10
Cultura Estética	3	3	2	2	3	3	16
Investigación	1	1	1	1	2	2	8
Responsabilidad social	1	1	1	1	1	1	6
Computación	2	2	2	2	2	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>240</b>

Elaborado por  
Elena Urgilés Vallejo

## MALLA CURRICULAR DE LA SECUNDARIA

CUADRO 47

ASIGNATURAS	8vo	9no	10mo	1ro b	2do b	3ro b	total
Matemáticas	5	5	5	4	4	4	27
Lenguaje y Literatura	5	5	5	4	4	4	27
Sociales	5	5	5	4	4		23
Ciencias Naturales	5	5	5				15
Inglés	5	5	5	5	5	5	30
Física				4	2		6
Química				4	2		6
Biología					4		4
Desarrollo del Pensamiento	2	2	2	4			10
Cultura Física	2	2	2	2	2	2	12
Emprendimiento y gestión	2	2	2	3	3	2	14
Cultura Estética	3	3	3	2	2		13
Ciudadanía y buen vivir					4	3	7
Responsabilidad Social	2	2	2	1	1	1	9
Investigación	2	2	2	2	2	4	14
Computación	2	2	2	1	1	1	9
Materias optativas						14	14
total	40	40	40	40	40	40	240
<b>TAREAS DIRIGIDAS Y EXTRACURRICULAR ES</b>							
MATEMÁTICAS - FÍSICA							10
LENGUAJE							10
SOCIALES							10
CIENCIAS NATURALES- QUÍMICA – BIOLOGÍA							10
INGLES							10
INVESTIGACIÓN							10
COMPUTACIÓN							10
CULTURA ESTÉTICA (actividades artísticas)							10
CULTURA FÍSICA (deportes)							10
<b>TOTAL</b>							90

Elaborado por Elena Urgilés Vallejo
--

## NÚMERO DE DOCENTES

CUADRO 48

ÁREA	MATERIA	HORAS	TOTAL HORAS	No. DOCENTES
<b>Matemáticas</b>	Matemáticas	27	84	3
	Física	6		
	optativa	5		
	Matemáticas primaria	36		
	Tareas dirigidas	10		
<b>Lenguaje</b>	Lenguaje y Literatura	27	137	5
	Desarrollo del Pensamiento	10		
	Lenguaje primaria	64		
	Tareas dirigidas	10		
	Optativa (redacción creativa)	4		
	Investigación primaria	8		
	Investigación y comunicación pública	14		
<b>Sociales</b>	Sociales	23	71	3
	Ciudadanía y buen vivir	7		
	Sociales primaria	26		
	Optativa	5		
	Tareas dirigidas	10		
<b>Ciencias Naturales</b>	Ciencias Naturales	15	73	Medico 2
	C. Naturales primaria	32		
	Química	6		
	Biología	6		
	Optativa	4		
	Tareas dirigidas	10		
<b>Emprendimiento y Gestión</b>	Emprendimiento y Gestión	14	14	Coordinador de Cursos Extracurr.
<b>Computación</b>	Computación	9	21	Analista de NTICS
	Computación primaria	12		
<b>Cultura física</b>	Cultura física	12	32	1
	C. física primaria	10		
	Deportes extracurriculares	10		
<b>Cultura estética</b>	Cultura Estética	13	39	2
	Extracurriculares	10		
	C. Estética primaria	16		
<b>Responsabilidad social</b>	Responsabilidad social	9	15	Asistente de Mark. y R.S.
	R. Social primaria	6		
<b>TOTAL DOCENTES</b>				16

Elaborado por Elena Urgilés Vallejo
--

Adicionalmente, para establecer los costos del personal docente se deben tomar en cuenta las siguientes estrategias en el distributivo de cada docente:

Designar como áreas de la institución a: Matemáticas, Lenguaje, Sociales, Ciencias Naturales y Cultura estática y Física. Incluir a Emprendimiento dentro de Sociales, a Responsabilidad Social en Ciencias Naturales y a Computación en Matemáticas, por la relación de algunos contenidos.

Nombrar un Jefe de Área, que será elegido por sus integrantes, con el voto dirimente del Rector, quien recibirá como remuneración adicional por el encargo el 10% de su sueldo y dirigirá semanalmente una reunión, para lo que se asignará y pagará una hora adicional a todos los integrantes.

Nombrar a los profesores tutores, quienes recibirán el pago adicional de dos horas semanales por las actividades de tutoría, relacionadas con la asistencia a tutores, entrega de libretas y otras actividades que se requieran, incluyendo la de actuar como jefe de la junta de profesores de su curso.

Reconocer económicamente con 10% del sueldo las labores a los miembros del Consejo Directivo, elegidos por la asamblea general de Profesores, cargo que es considerado honorífico.

Asignar una hora dentro del horario, a todo el personal para la reunión de las comisiones, que no tiene pago adicional, pues forma parte de las funciones de docente o empleado.

Todas estas consideraciones, han sido tomadas en cuenta para determinar el total de personal requerido para el Colegio, cuyo detalle se encuentra contenido en el cuadro 47.

## TOTAL DE PERSONAL REQUERIDO

CUADRO 47

<b>DIRECTIVOS</b>	
<b>Rector</b>	<b>1</b>
<b>Vicerrector</b>	1
<b>PERSONAL DOCENTE</b>	
<b>Docentes</b>	16
<b>PERSONAL DE APOYO</b>	
<b>Tesorero</b>	1
<b>Jefe de Talento Humano</b>	1
<b>Asistente de Adquisiciones y Logística</b>	1
<b>Inspector</b>	1
<b>Analista de Ntics</b>	1
<b>Secretario</b>	1
<b>Contador</b>	1
<b>Orientadora</b>	1
<b>Recepcionista</b>	1
<b>Médico</b>	1
<b>Asistente de Marketing y R.S.</b>	1
<b>PERSONAL DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTNO</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Elaborado por Elena Urgilés Vallejo
--

## 5.9 ESTRATEGIAS

## 5.9.1 Control

Nombrar como super equipos de control a las diferentes áreas del Colegio, para que identifiquen los problemas que se presente en el los diferentes procesos y encuentren las soluciones, trabajo que será recompensado mediante menciones honoríficas y compensaciones económicas.

Capacitar al personal que integra los equipos en herramientas para mejorar procesos como son los diagramas de flujo de procesos, hojas de seguimiento, cuestionamiento crítico, diagramas de casusa efecto y otros.

Utilizar los resultados de las evaluaciones realizadas por el Ministerio de Educación, para en base de ellas mejorar los procesos y la su calidad

Contratar el servicio de mantenimiento, para el mantenimiento del equipo automatizado, tanto de software, como hardware, cotizando la mejor propuesta, tanto económica como en la calidad del servicio.

### **5.9.2 Operacionales**

Utilizar tecnología de punta en el proceso de enseñanza aprendizaje, para todas las aulas, que consiste en pizarrón interactivo táctil, infocus y computador, wireless, para cumplir con los objetivos estratégicos, innovando los servicios ofertados por la competencia y para establecer una ventaja competitiva de diferenciación.

Realizar una distribución del espacio físico de los laboratorios que minimice los riesgos y potencie la investigación y el trabajo en equipo, con la utilización de infocus computadoras, programas de simulación.

Optimizar la utilización de la biblioteca manual y digital con el sistema de libre acceso a los libros, que se encontraran organizados por materias, trabajando en

el valor de la responsabilidad, el orden y el respeto, para que se cumplan los procesos.

Dotar de un espacio adecuado para la cafetería en un ambiente acogedor y juvenil, que permita la interrelación, asignando horarios rotativos, que permitan establecer lazos de identidad institucional y compañerismo entre los estudiantes de los diferentes cursos.

Utilizar procesos automatizados a nivel administrativo, dotando de computadoras a todos los departamentos, que permitan proporcionar información de un modo confiable y oportuno.

Dar a los clientes externos una atención centralizada, de tal modo que ellos acudan únicamente a un lugar, internamente, para evitar pérdidas de tiempo y deterioros en la imagen de la institución.

Establecer la atender de todos los docentes a los padres de familia, con la participación del estudiante, para que informen de los problemas de rendimiento el día de entrega de libretas, que será el sábado, día en el que la mayoría no trabaja, y para llegar a consensos que mejoren el proceso educativo y sus resultados.

Evaluar permanentemente los procesos y la distribución del espacio físico y realizar los correctivos necesarios para lograr con los objetivos estratégicos.



### 5.9.3 LOGÍSTICA

Asignar docentes responsables por el manejo de los laboratorios, quienes deberán presentar las necesidades de material, para que se soliciten las cotizaciones y se realicen las adquisiciones

Contratar personal de limpieza para que realice el aseo y mantenimiento de las instalaciones y mobiliario, quienes deberán colocar diariamente el papel higiénico y jabón líquido en los baños.

Proporcionar seguridad a los estudiantes, al ingreso, durante la jornada y al terminarla, mediante la contratación de guardias de seguridad, que deberán prevenirlos sobre peligros generados por la delincuencia

### 5.9.4 Compensaciones

Utilizar un sistema de compensaciones o incentivos, con la participación del personal docente, administrativo y del Consejo Estudiantil, para reconocer y estimular el buen desempeño, la participación activa en el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la solución de problemas, por cumplir con los estándares establecidos por el Ministerio de Educación en las evaluaciones al personal docente y a estudiantes.

Utilizar incentivos de tipo económico de acuerdo con las disponibilidades de la institución, honorífico y de otra índole como viajes, vacaciones y otros.

## 6 ESTUDIO ECONÓMICO

Tiene una gran importancia dentro del plan de negocios, pues permite determinar el potencial económico del proyecto y establecer si efectivamente es una oportunidad de negocio desde el punto de vista financiero y minimizar los riesgos que implican toda inversión.

En esta etapa se generará la información necesaria para conocer la viabilidad del negocio, para lo cual se debe cuantificar monetariamente la inversión inicial, requerimientos de capital de trabajo, determinar las necesidades de financiamiento, los flujos de efectivo que se generan en la operación y la rentabilidad de la inversión.

### 6.1 INVERSIÓN INICIAL

Requiere de una cuantificación monetaria de la infraestructura, instalaciones, mobiliario, equipo y maquinaria que se requieren para iniciar el negocio. Para lo cual se ha elaborado presupuestos por los diferentes rubros, contenidos en el anexo 1.

## INVERSIÓN INICIAL

COLEGIO AUSUBEL		
Valores en dólares		
PLAN DE INVERSION		
INVERSIONES	VALOR	PORCENTAJE
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Muebles y Enseres	21.712,00	4%
Equipo y Maquinaria	12.120,63	2%
Equipo de Computación	49.138,00	9%
Terreno	72.000,00	13%
Material y equipo didáctico	14.802,05	3%
Construcciones	281.032,38	50%
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>450.805,06</b>	<b>81%</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>106.195,37</b>	<b>19%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>557.000,43</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Elena Urgilès Vallejo
--

## 6.2 FLUJO DE EFECTIVO

Se establecen en base de los ingresos y de los gastos, para lo cual se ha elaborado presupuestos por cada uno de los diferentes rubros, contenidos en el anexo 2

## FLUJO DE EFECTIVO

INGRESOS					
concepto	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos					
pensión	633.600,00	633.600,00	633.600,00	633.600,00	633.600,00
matrícula	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
Total ingresos	662.400,00	662.400,00	662.400,00	662.400,00	662.400,00
Inversion Inicial	557.000,43				
Total entradas de efectivo	1.219.400,43	662.400,00	662.400,00	662.400,00	662.400,00
SALIDAS DE EFECTIVO					
Concepto					
Adquisición de Activos Fijos	450.805,06				
Gastos operacionales					
Gastos Administrativos	266.141,32	287.409,39	301.491,86	316.278,45	332.092,37
Almuerzo y refrigerio	144.000,00	144.000,00	144.000,00	144.000,00	144.000,00
Gastos de Ventas	14.640,15	6.552,16	6.879,77	7.223,75	7.584,94
Pago préstamo					
Imptos. PT y otros por pagar	-	70.281,86	69.150,89	67.038,13	66.252,20
Total Salidas de Efectivo	875.586,53	506.915,39	520.128,10	530.064,03	540.472,80

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO					
Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Saldo anterior de efectivo		79.720	78.137	76.053	74.053
Entradas de efectivo	1.219.400	662.400	662.400	662.400	662.400
Salidas de efectivo	875.587	506.915	520.128	530.064	540.473
Flujo neto de efectivo	343.814	155.485	142.272	132.336	121.927
Flujo de Caja sin financiamiento	343.814	235.205	220.409	208.389	195.981

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO					
Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Contratación de Prestamos	-	-	-	-	-
Pago de Prestamos a Corto Plazo					
Intereses pagados a Corto Plazo					
Pago de Préstamos a Largo Plazo	24.763	26.373	28.088	29.914	31.860
Intereses pagados a Largo Plazo	20.999	19.389	17.674	15.847	13.902
Compra de Valores Negociables	218.332	342.192	460.462	575.512	686.250
Recuperación de Valores Negociables	342.192	218.332	342.192	460.462	575.512
Intereses Cobrados		12.554	19.676	26.477	34.531
Saldo Final de Caja	79.720	78.137	76.053	74.053	74.012

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

### 6.3 FINANCIAMIENTO REQUERIDO CON PLAZO Y CONDICIONES DE PAGO.

Los socios aportarán con el 20% del total de la inversión y la diferencia se obtendrá mediante un crédito de segundo piso de la Corporación Financiera Nacional, a través

de una Institución financiera que puede ser un Banco, Cooperativa o Mutualista, la tasa de interés es del 6,40% y puede ser pagado por trimestres o semestres, eligiéndose el pago semestral, que ofrece un plazo mayor para el pago de la primera cuota.

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Concepto	Valor	Porcentaje
<b>20 socios</b>	222.800,17	40%
<b>Fuentes Externas</b>	334.200,26	60%
<b>Total Inversión</b>	<b>557.000,43</b>	<b>100%</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

### DATOS DEL CRÉDITO

Valor	334.200
Plazo semestres	20
Plazo años	10
Interés semestral	3,20%
Interés anual	6,40%
Cuota europea anual	33.420
Cuota europea semestral	16.710
cuota americana semestral	22.880,93
cuota americana anual	45.761,85

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

## 6.4 PROYECCIÓN ECONÓMICA

Para establecer la factibilidad del proyecto se requiere de una proyección de los estados financieros a 5 años.

### ESTADO DE RESULTADOS

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos					
pensiones	633.600,00	633.600,00	633.600,00	633.600,00	633.600,00
matrícula	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
Total INGRESOS	662.400,00	662.400,00	662.400,00	662.400,00	662.400,00
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	445.434,10	466.702,17	480.784,64	495.571,23	511.385,15
Gasto constitución	1.020,00				
Suministros de oficina	434,00	455,70	478,49	502,41	527,53
Sueldos+Beneficios	258.927,32	271.873,69	285.467,37	299.740,74	314.727,78
Servicios Básicos	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	6.048,00
Fondos de Reserva	-	9.320,00	9.786,00	10.275,30	10.789,07
Depreciación	35.292,78	35.292,78	35.292,78	35.292,78	35.292,78
Almuerzo y refrigerio	144.000,00	144.000,00	144.000,00	144.000,00	144.000,00
Gastos de Ventas	14.640,15	6.552,16	6.879,77	7.223,75	7.584,94
Suministros de limpieza	690,15	724,66	760,89	798,93	838,88
Publicidad	13.950,00	5.827,50	6.118,88	6.424,82	6.746,06
Total Gastos de Operación	460.074,25	473.254,33	487.664,40	502.794,98	518.970,09
Otros Ingresos y Gastos					
Interés ganado	12.554,09	19.676,05	26.476,54	34.530,73	41.175,00
Interés pagado	20.998,85	19.388,66	17.673,77	15.847,37	13.902,21
Utilidad Antes de Imptos. y Particip.	193.880,99	190.761,07	184.932,78	182.764,68	180.159,40
Participación trabajadores 15%	29.082,15	28.614,16	27.739,92	27.414,70	27.023,91
Utilidad antes de Impuestos	164.798,84	162.146,91	157.192,86	155.349,98	153.135,49
Impuesto a la Renta 25%	41.199,71	40.536,73	39.298,21	38.837,49	38.283,87
Utilidad Neta del Ejercicio	123.599,13	121.610,18	117.894,64	116.512,48	114.851,62
Reserva Legal	12.359,91	12.161,02	11.789,46	11.651,25	11.485,16
Utilidad Disponible para socios	111.239,22	109.449,16	106.105,18	104.861,24	103.366,45
Elaborado por Elena Urgilès Vallejo					

**BALANCE GENERAL**

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Caja - Bancos	79.720,10	78.136,76	76.053,43	74.053,43	74.011,76
Valores Negociables	218.331,95	342.192,12	460.461,54	575.512,19	686.249,93
Interés por Cobrar	12.554,09	19.676,05	26.476,54	34.530,73	41.175,00
Total Activos Corrientes	310.606,13	440.004,93	562.991,51	684.096,35	801.436,69
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Muebles y Enseres	21.712,00	21.712,00	21.712,00	21.712,00	21.712,00
Equipo y Maquinaria	12.120,63	12.120,63	12.120,63	12.120,63	12.120,63
Material y equipo didáctico	14.802,05	14.802,05	14.802,05	14.802,05	14.802,05
Equipo de Computación	49.138,00	49.138,00	49.138,00	49.138,00	49.138,00
Depreciación acumulada	- 35.292,78	- 70.585,56	- 105.878,35	- 141.171,13	- 176.463,91
<b>TERRENO</b>	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
<b>CONSTRUCCIONES</b>	281.032,38	281.032,38	281.032,38	281.032,38	281.032,38
Total Activos Fijos	415.512,28	380.219,50	344.926,71	309.633,93	274.341,15
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	726.118,41	820.224,42	907.918,22	993.730,28	1.075.777,84
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Cuentas por Pagar		-	-	-	-
Impuestos por Pagar	41.199,71	40.536,73	39.298,21	38.837,49	38.283,87
Intereses por Pagar					
Participaciones por pagar	29.082,15	28.614,16	27.739,92	27.414,70	27.023,91
Total Pasivos Corrientes	70.281,86	69.150,89	67.038,13	66.252,20	65.307,78
Pasivos a Largo Plazo	309.437,25	283.064,05	254.975,97	225.061,48	193.201,83
<b>TOTAL PASIVOS</b>	379.719,11	352.214,94	322.014,10	291.313,67	258.509,61
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	222.800,17	222.800,17	222.800,17	222.800,17	222.800,17
Reserva Legal 10%	12.359,91	24.520,93	36.310,40	47.961,64	59.446,81
Utilidades Retenidas		111.239,22	220.688,38	326.793,56	431.654,80
Utilidades del Ejercicio presente	111.239,22	109.449,16	106.105,18	104.861,24	103.366,45
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	346.399,30	468.009,48	585.904,13	702.416,61	817.268,23
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	726.118,41	820.224,42	907.918,22	993.730,28	1.075.777,84

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

## 6.5 PUNTO DE EQUILIBRO

Se denomina también análisis de costo, volumen y utilidad, que se utiliza para dos objetivos, el uno determinar el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos y el otro para evaluar la rentabilidad relacionada con los diversos niveles de venta.

El punto de equilibrio operativo, que es el que cumple con el primer objetivo, tiene una fórmula para su cálculo que es :

$$Q = FC / P - VC$$

En donde FC= Costos fijos

P = precio

VC= costos variables

Aplicando la fórmula

$$Q = 316074,25 / (200 \cdot 11 + 100 - (2,5 \cdot 20 \cdot 10)) = 175,59$$

Para cubrir todos los costos operativos se requiere tener 176 estudiantes.

Valor que es igual al calculado en la hoja electrónica de Excel.



<b>INGRESOS</b>					
No. de estudiantes	288,00	220,00	180,00	176,00	175,00
porcentaje de capacidad total	1,00	0,76	0,63	0,61	0,61
Ingresos					
pensión	633.600,00	484.000,00	396.000,00	387.200,00	385.000,00
matrícula	28.800,00	22.000,00	18.000,00	17.600,00	17.500,00
<b>Total ingresos</b>	<b>662.400,00</b>	<b>506.000,00</b>	<b>414.000,00</b>	<b>404.800,00</b>	<b>402.500,00</b>
Gastos operacionales					
Gastos Administrativos	301.434,10	301.434,10	301.434,10	301.434,10	301.434,10
Gastos de Ventas	14.640,15	14.640,15	14.640,15	14.640,15	14.640,15
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>316.074,25</b>	<b>316.074,25</b>	<b>316.074,25</b>	<b>316.074,25</b>	<b>316.074,25</b>
Almuerzo y refrigerio	144.000,00	110.000,00	90.000,00	88.000,00	87.500,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>144.000,00</b>	<b>110.000,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>88.000,00</b>	<b>87.500,00</b>
<b>total egresos</b>	<b>460.074,25</b>	<b>426.074,25</b>	<b>406.074,25</b>	<b>404.074,25</b>	<b>403.574,25</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

## 6.6 ANÁLISIS FINANCIERO VAN TIR

VAN. Es “una técnica del presupuesto de capital compleja”<sup>28</sup>, que se la conoce con el nombre de tasa de descuento, rendimiento requerido, costo de capital o costo de oportunidad, que se la calcula descontando los flujos de efectivo a una tasa de descuento, valor al que se le resta la inversión inicial del proyecto.

Cuando este es positivo, significa que la empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital.

<sup>28</sup> LAWRENCE J. GIFMAN- principios de administración financiera Pearson 2007. P.253

TIR. También es una técnica del presupuesto de capital, que es muy utilizada, es la tasa de rendimiento anual compuesto que la empresa ganará si invierte en el proyecto y recibe las entradas de dinero esperadas.

### 6.6.1 Determinación de la tasa de descuento

En la tasa de descuento se ha considerado las tasas pasivas de los dos últimos años, el riesgo país, la TMAR.

La TMAR, se denomina tasa mínima aceptable de rendimiento o costo del capital, que existe cuando el capital proviene de varias fuentes, que incluye un porcentaje por la inflación y otro por premio al riesgo, se calcula como un promedio ponderado de todos los aportadores de capital de la empresa.

Inflación	5,00%
Riesgo País	8,80%
Tasa Pasiva	4,83%
Rentabilidad esperada	6,00%
<b>TMAR</b>	<b>24,63%</b>

Concepto	% Aportación	TMAR	Ponderación
Fuentes Propias	40%	24,63%	9,85%
Fuentes Externas	60%	3,20%	1,92%
<b>TMAR Global</b>	<b>100%</b>		<b>11,77%</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

### 6.6.2 Flujo de fondos

A continuación se presentan los flujos del proyecto, con el cálculo tanto del VAN y del TIR.

Según los resultados el VAN es positivo y el TIR, es decir la tasa de rendimiento compuesta que ganará la empresa excede la tasa del costo de capital.

Concepto	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad del ejercicio		123.599,13	121.610,18	117.894,64	116.512,48	114.851,62
Depreciaciones		35.292,78	35.292,78	35.292,78	35.292,78	35.292,78
Amortizaciones		-	-	-	-	-
Inversión Activos Fijos	- 450.805,06					
Capital de Trabajo	- 106.195,37					106.195,37
Préstamo	334.200,26	20.998,85	19.388,66	17.673,77	15.847,37	13.902,21
<b>Total</b>	<b>- 222.800,17</b>	<b>179.890,76</b>	<b>176.291,62</b>	<b>170.861,19</b>	<b>167.652,63</b>	<b>270.241,97</b>
<b>Valor Actual Flujos</b>		163.852,89	146.258,86	129.115,75	115.396,17	169.425,62

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**VA** **\$ 724.049**

**VAN** **\$ 501.249**

**TIR** **76%**

## 6.7 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El período de recuperación es el tiempo que demora un proyecto en recuperar su costo inicial, con los ingresos de efectivo que genera, debe ser considerado con otros parámetros para establecer la factibilidad financiera del proyecto.

PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO
1	163.853	163.853
2	146.259	310.112
3	129.116	439.228
4	115.396	554.624
5	169.426	724.049

169.426	12
2.376	X

0	meses
---	-------

**RECUPERACION : 4 años 0 meses**

## 6.8 RAZON COSTO / BENEFICIO

PERIODOS	FLUJO FONDOS	VA FLUJO
1	179.891	\$ 163.853
2	176.292	\$ 146.259
3	170.861	\$ 129.116
4	167.653	\$ 115.396
5	270.242	\$ 169.426
<b>Total</b>		<b>\$ 724.049</b>

**RAZON COSTO/BENEFICIO 3,25**

Al finalizar los cinco primeros años el proyecto presenta una relación de costo beneficio de 3 a uno, lo que significa que los flujos que genera considerados al valor actual son de 3 a uno con respecto a la inversión, que confirma la viabilidad económica del proyecto.

## 6.9 CONCLUSIONES

El plan de inversión inicial tiene un valor de 557.000,43, de los cuales el 40% será financiado por los socios y la diferencia mediante un préstamo de segundo piso de la Corporación Financiera nacional.

La construcción de la infraestructura tendrá una duración de 6 meses y su funcionamiento deberá iniciar en el mes de Septiembre, fecha autorizada por el Ministerio para que inicien todas las clases. Fechas que deben considerarse para programar los pagos del crédito.

Los flujos de efectivo se iniciaran en el mes de agosto con el periodo de matriculación.

Según el VAN la rentabilidad del proyecto es de \$501.249, que excede la rentabilidad deseada, y la TIR es del 76% que excede a la TMAR considerada en el análisis, la cual considera tanto las tasas de interés, la inflación y los requerimientos tanto de los socios como del prestamista.

El periodo de recuperación es de 4 años 0 meses.

Toda la información es positiva y el proyecto generará recursos para futuros procesos de expansión, previo el correspondiente estudio de mercado, convirtiéndose en proyecto factible económicamente.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Del análisis de entorno, que pretende dar una visión general sobre el mundo que rodea a los negocios, para aprovechar las oportunidades y estar preparados ante las amenazas, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Por el ambiente político, existe incertidumbre en el campo empresarial derivado de una inestabilidad, ocasionada por las leyes, que han afectado al sector, como son los de la tercerización, elevación de los impuestos para los dueños del capital y por la falta de conocimiento y aplicación de la responsabilidad social, vigente en otras partes del mundo.

A nivel de educación, se han incrementado los controles para los colegios privados, como resultado de los planes que el gobierno ha formulado para mejorar la calidad de la educación, mediante las evaluaciones tanto a estudiantes como a personal docente, y seguimiento de la aplicación del currículo obligatorio, aprobado por el Ministerio, cuyos resultados influirán en la autorización para el funcionamiento.

Existen algunas instituciones que contribuyen al desarrollo del emprendimiento, creatividad, liderazgo a nivel estudiantil que pueden ser aprovechados por los

colegios, como es el caso de Junio Achievement, empresa originaria de Estados Unidos y que opera en varios lugares del mundo.

A nivel social, uno de los problemas que se enfrenta actualmente es la falta de control a la juventud, que deriva en la mala utilización del tiempo libre y en el cambio de valores, producido por el trabajo de la mujer, que requiere contribuir a los gastos generados por el consumismo y como parte de su revalorización en la sociedad.

A nivel económico, el Ecuador al igual del resto del mundo se encuentra en recuperación de la grave crisis que se originó en Estados Unidos, por la intervención del gobierno que ha inyectado recursos en varios sectores, gracias a que la materia prima a nivel mundial ha mantenido precios altos.

Los indicadores económicos como: el incremento del crecimiento económico al 3.6%, la baja de la tasa de desempleo al 6.1%, que demuestran que la economía se está dinamizando, y además la subida constante de un 10% anual en el salario mínimo, la baja de las tasas de interés para el sector productivo, sobre todo en la banca estatal, han creado un entorno, que puede ser aprovechado para la generación de nuevos proyectos de inversión, para aumentar las plazas de trabajo.

En el aspecto tecnológico, a nivel de educación hay un sinnúmero de ofertas que contribuyen a mejorar la calidad de la educación, como son los proyectores, pizarrones interactivos, sets de laboratorios, el internet, programas interactivos, materiales y equipos didácticos, que permiten desarrollar y optimizar las capacidades



de los estudiantes, para insertarse en un mundo globalizado, por un lado y por otro facilitan el quehacer educativo.

En la matriz foda, se han definido las fortalezas que tendrá el colegio derivadas del plan de negocio, en lo referente a planificación estratégica, estructura organizativa, infraestructura, dotación de equipos y material didáctico, personal idóneo, como debilidades la necesidad de tener un proyecto educativo, código de convivencia, reglamento interno de trabajo, como oportunidades las bajas tasas de interés, la necesidad de optimizar el tiempo libre de los estudiantes y como amenaza, el retiro de la autorización de funcionamiento por efectos de evaluaciones, que se establecieron en base del análisis del entorno.

## 7.2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se realizó un planteamiento estratégico, en el cual se definió la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias generales, en los aspectos; administrativo, curricular, de talento humano, infraestructura, documentos institucionales y financieros planteó una misión y una visión, con miras a la calidad de la educación y a cliente, aprovechando las oportunidades del entorno y atenuando el efecto de las amenazas.

Se concluyó el establecimiento de valores institucionales como responsabilidad social, respeto, trabajo en equipo, libertad y responsabilidad, honestidad, criticidad y creatividad, calidez afectiva y amor.

Existen requisitos legales tanto para la autorización para el colegio, como para la creación de su personería jurídica, que adoptará la forma de Cooperativa y debe ser aprobada por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Se definió como modelo pedagógico al constructivismo, en donde el estudiante es un ente activo en el aprendizaje, que está acorde con los objetivos del colegio de formar sujetos creativos, competentes, críticos, vigentes, reflexivos con equilibrio personal y afectivo.

### 7.3 ESTUDIO DE MERCADO

De la encuesta realizada a los padres de familia, se pudo establecer que en un alto porcentaje en el 64% considera que lo más importante de la educación es el nivel académico, se sigue en un 47% los docentes actualizados, en un 43% el ingreso a la universidad y en un 43% la educación bilingüe, características que debe poseer la oferta educativa.

Aunque existe un alto nivel de satisfacción con la educación que reciben a un alto porcentaje, al 62% le interesaría un colegio con tareas dirigidas y cursos extracurriculares en un horario extendido, y un 27% de ellos, están dispuestos a pagar hasta \$200 cada mes por el servicio.

La encuesta a las instituciones educativas del sector, estableció la actual oferta educativa que se caracteriza porque la mayoría está ubicada en el centro de Conocoto,

que más del 50% posee computadoras para los estudiantes, profesores y personal docente, internet, proyectores, laboratorios y biblioteca.

Los horarios ofertados tienen ligeras variaciones, que van entre las 6 y 45 a las 2 de la tarde. Algunas Instituciones tienen clubes, tareas dirigidas de uno a dos días a la semana y cobran adicionalmente hasta \$30.

La rotación del personal docente es baja, existe un mercado laboral medio para cubrir vacantes y tienen como ventaja competitiva la religión católica, formación militar, convenios, renombre entre otros. Datos que han servido para establecer la actual oferta educativa.

En la información proporcionada por la Dirección Provincial de Pichincha, se encontró que la mayoría de instituciones educativas de Conocoto, son pequeñas, pues tienen entre 1 y 200 estudiantes y que en un 78% son privadas.

En el análisis realizado utilizando las cinco fuerzas de Porter, se determinó, que si existen barreras de entrada, como son la fuerza de la imagen de marca, por el renombre de algunas instituciones educativas, la necesidad de un capital para la inversión inicial.

El gobierno tiene un fuerte poder de negociación, pues para mantener el permiso de funcionamiento requerirá realizar capacitaciones al personal.

Los compradores, que son los padres de familia tienen poder de negociación, pues tiene amplias exigencias en el nivel académico, actualización docente, preparación para el ingreso a la universidad, educación bilingüe y un horario extendido para actividades extracurriculares, todo lo cual demandan a un bajo precio.

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación, debido a que existen productos sustitutos y la competencia se incrementa permanentemente, pues existen algunos bienes, tanto a nivel industrial como artesanal.

La competencia es inestable pues está compuesta de 121 instituciones y es concentrada pues pocas poseen la mayoría de clientes.

Como estrategia competitiva se ha definido la diferenciación, que se presentaría en la oferta como un valor agregado, las tareas dirigidas y cursos extracurriculares en un horario extendido, demandado por los encuestados.

El mercado constituyen los habitantes de la parroquia Conocoto del Cantón Quito, el mismo que ha sido segmentado en base de la variable demográfica nivel socio económico, de los padres de familia, que se refleja en el valor que están dispuestos a pagar entre 100 y 200 dólares.

El portafolio de servicios utilizando la técnica del grupo consultor de Boston BCG, se ha establecido, que estará integrado por los cursos curriculares, tareas dirigidas, cursos extracurriculares, clubes, servicio de internet y posteriormente, dependiendo de

la liquidez, el servicio de bar y almuerzo, que por lo pronto sería arrendado o contratado.

El mercado está compuesto por los padres de familia, que requieren tareas dirigidas y cursos extracurriculares en un horario extendido y que están dispuestos a pagar \$200 que es el precio.

El servicio educativo es mixto de 7h30 a 16h00, incluye el servicio de almuerzo, 24 estudiantes por aula, educación integral con modelo constructivista, excelencia académica, competencia y actualización docente, tecnología de punta, práctica de responsabilidad social y agradable ambiente escolar.

Promoción, publicidad e identidad corporativa contratada con expertos.

#### 7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el diseño se consideró la Ley de Educación y la teoría y técnica administrativa, y se realizó la departamentalización con funcionalidad interrelacionada, se consideraron los procesos utilizando la división de gobernantes, la planificación estratégica operativos y de apoyo, se analizaron las actividades que generan valor y se delegó la autoridad tanto a cargos como a equipos de trabajo, que se vinculan y coordinan permanentemente a través de un sistema de comunicación establecidos a nivel interno y externo, y se conformaron equipos de trabajo a las comisiones y a las áreas.

Esta estructura que se pretende sea dinámica y flexible, se encuentra representada en un organigrama.

En base de las funciones establecidas en la ley, y como parte del diseño de la estructura, se describieron los cargos, con su respectiva especificación, que servirán de base para el proceso de selección, programas de capacitación, y la aplicación de políticas de personal, que ya se encuentran definidos.

## 7.5 OPERACIONES

Tiene una de las funciones más importantes para una empresa, que es la producción de bienes o servicios, para lo cual se requiere establecer los recursos requeridos, el diseño del servicio y el diseño del proceso.

En el diseño del proceso se han considerado tanto los resultados del estudio de mercado que es lo que el cliente quiere, como la oferta educativa que presenta la competencia, concluyendo en una caracterización del colegio, en base de lo cual se ha diseñado los principales procesos, que han sido presentados en diagramas de flujo.

Se ha definido como macrolocalización la parroquia Conocoto del Cantan Quito, y como microlocalización el sector denominado Deán Bajo, en donde se encontró un terreno apropiado para la construcción del nuevo Colegio, adicionalmente se realizó una distribución física de los principales ambientes, considerando el modelo pedagógico, la ley, sugerencias y estudios realizados por expertos.

Simultáneamente, se establecieron los requerimientos de personal, mobiliario, equipo didáctico y de computación, que sirvieron de base para establecer el costo de la inversión inicial y de los flujos que generará el proyecto en los próximos 5 años, para determinar su factibilidad económica.

## 7.6 ESTUDIO ECONÓMICO

El estudio económico determinó la factibilidad económico del proyecto, que aunque requiere de una alta inversión inicial de más de \$557.000,43, este se recuperará en 4 años, y tanto el VAN y la TIR son altamente positivas, que demuestran que es un proyecto que tiene un alto rendimiento, que posibilitará su expansión.

El punto de equilibrio para cubrir todos los gastos es de 176 estudiantes, el exceso representa utilidad para el colegio.

## 7.7 RECOMENDACIONES

### 7.7.1 Análisis del entorno

Anualmente se debe actualizar el FODA, para lo cual es preciso realizar un análisis del entorno, tanto en el aspecto político, social, económico y tecnológico, para poder detectar las nuevas amenaza y las oportunidades que se pueden presentar, que servirán de base para la reformulación de estrategias.

### 7.7.2 Estudio de mercado

Es conveniente realizar periódicamente un análisis de la competencia, para evaluar sus acciones, frente a la nueva oferta educativa, y tomar acciones en caso de retaliaciones que pueden afectar nuestra ventaja competitiva. Igualmente se deberá evaluar la efectividad de la segmentación del mercado, con fines de ampliación del mercado meta.

### **7.7.3 Estructura organizacional**

Evaluar la eficacia de la estructura organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la Institución, pues ésta es dinámica y flexible y permite se realicen cambios. Igualmente se deberá mantener actualizada la descripción de cargos, los programas de capacitación y las políticas de personal.

### **7.7.4 Operaciones**

Se requiere realizar un adecuado mantenimiento del mobiliario, equipo de computación y didáctico, y evaluar anualmente, las necesidades de nuevos material, para tener liderazgo en diferenciación y calidad de la educación.

### **7.7.5 Estudio Financiero**

Luego de la implementación del proyecto, sería conveniente analizar las posibilidades de expansión, pues del estudio de mercado realizado, existe un mercado potencial alto para el nuevo servicio educativo.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. AUSSSUBEL DAVID P. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
2. CADENA JAIME ING. (2008) *Módulo Gerencial de Salud. Procesos*. Ecuador: Espe.
3. CHIAVENATO IDALBERTO. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill. 5ta. Edición.
4. GITMAN LAWRENCE J. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson México. Addison Wesley.
5. IGNACIO PIRES SILVIO R. *Gestión de la cadena de suministro*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
6. KOONTZ HAROLD (2001). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill. 6ta. edición.
7. KOTLER PHILIP, KELLER KEVIN LANE. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall. 22va. Edición.
8. LAMBING J. JACQUES (2003) *Marketing Estratégico* España: McGraw Hill.
9. MASON ROBERT Y OTROS. (2002). *Estadística para Administración y Economía*. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. 10ma. edición.
10. MICHAEL E. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. 30 va. impresión.
11. NOORI HAMID. (1997). *Administración de Producción y Operaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
12. ORTIZ GÓMEZ ALBERTO. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. México: Mc Graw Hill. 2da. Edición.
13. OSTROFF FRANK. (1999). *La organización horizontal*. México: Castillo Hermanos S.A.
14. PORTER MICHAEL E. (1996). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
15. PUJOL BRUNO. (2002) *Dirección de Marketing y Ventas*. España: Cultural de Ediciones S.A. Tomo I y II
16. RENDER BARRY Y OTRO. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Prentice Hill.
17. REYNOSO HUETE D·ANDREA Y OTROS. (2004). *Administración de servicios estratégicos de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.
18. SLACK. NIGEL Y OTROS (1999). *Administración de Operaciones*. México: Compañía Editorial Continental.
19. THOMPSON ARTHUR A. JR. (2008). *Administración estratégica. teorías y casos*. Mc Graw Hill 2008 15ta. edición.
20. ZAPATA DOMINGUEZ ALVARO. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del managment*. Colombia: Editorial Kimpes Ltda.

**Internet**

21. CNT. [www.exitoexportador.com/stats.htm]. ***Servicios de Telecomunicaciones.***
22. DAVID F. Google libros books.google.com.ec] **Conceptos de Administración Estratégica.**
23. ESPOL. [tesishttp:www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10417/4/Tesis.pdf. **Destino de las remesas del Ecuador.**
24. ÉXITO EXPORTADOR. [www.exitoexportador.com/stats.htm]. **Estadísticas mundiales del internet.**
25. NOTIFAM. [http://notifam.net/index.php/archives/2057] **El lado oscuro de la biotecnología**
26. TORRES DE TORRES GINGER MARIA. [gingermaraiaitorres.wordpress.com/modelos pedagogicos/ **Modelos pedagógicos.**
27. UTEM. [www.utemvirtual.ct/plataforma/.../assets/.../39250 c Piaget.pdf **Jean Piaget.**
28. WIKIPEDIA [la enciclopedia libre es.wikipedia.org/wiki/Currículo. **Currículo**
29. WIKIPEDIA LA ENCICLOPEDIA LIBRE. [es.wikipedia. org/wiki/consumismo] **Consumismo**

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### INFRAESTRUCTURA

CONCEPTO	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN
Terreno	metros 2	1800	40	72.000,00
TOTAL TERRENO				72.000,00
CONSTRUCCIONES				
construcción	metros 2	726	324,12	235.312,38
Cancha de fútbol	metros 2	360	2	720,00
Cancha de básquet	metros 2	288	75	21.600,00
Cancha de vóley	metros 2	162	75	12.150,00
accesos y parqueaderos	metros 2	150	75	11.250,00
TOTAL CONSTRUCCIONES				281.032,38
TOTAL INFRAESTRUCTURA				353.032,38

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**CONSTRUCCIÓN**

DESCRIPCIÓN RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
movimiento de tierras	global	1	3.656,30	3.656,30
hormigón estructural	global	1	94.185,08	94.185,08
				0
mampostería	m 2	1167	20,00	23.340,00
enlucido vertical	m 2	2334	6,00	14.004,00
enlucido horizontal	m 2	913	5,50	5.021,50
instalaciones aguas servidas	global	1	5.669,73	5.669,73
instalaciones agua potable	global	1	3.565,00	3.565,00
ventanas		108	53,00	5.724,00
puertas laurel .80 centímetros lacada y cerradura		22	140,00	3.080,00
puerta laurel 1.00 m lacada y cerradura		30	160,00	4.800,00
puerta laurel doble hoja lacada y cerradura		4	250,00	1.000,00
vidrios		108	35,00	3.780,00
inodoros		19	90,00	1.710,00
lavamanos		16	70,00	1.120,00
secadores de mano		5	98,00	490,00
mesón cocina		12,75	35,00	446,25
lavaderos con grifería		2	60,00	120,00
instalaciones eléctricas	global	1	13.500,00	13.500,00
pinturas exterior	m 2	1167	8,00	9.336,00
pintura interior	m 2	1167	7,50	8.752,50
mesas empotradas		18	35,00	630,00
cerámica mesas empotradas		19	18,00	342,00
cerámica mesón		15,39	18,00	277,02
cerámica pared 20 X 30		110	25,00	2.750,00
cerámica pisos 31 X 31		913	30,00	27.390,00
canal de aguas lluvias	global	1	623,00	623,00
cancha de hormigón armado				0
<b>TOTAL</b>				<b>235.312,38</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**MUEBLES Y ENSERES**

MOBILIARIO	CANTIDAD	MEDIDA	V. UNITARIO	INVERSIÓN
Camilla	1	unidad	\$ 130,00	\$ 130,00
Canceles	13	unidad	\$ 250,00	\$ 3.250,00
Escritorio	11	unidad	\$ 150,00	\$ 1.650,00
Estanterías	6	unidad	\$ 80,00	\$ 480,00
Librero	12	unidad	\$ 60,00	\$ 720,00
Mesa cuadrada	7	unidad	\$ 20,00	\$ 140,00
Mesa de 3 personas	1	unidad	\$ 20,00	\$ 20,00
Mesa para colocar dispensadores	1	unidad	\$ 30,00	\$ 30,00
Mesa redonda	13	unidad	\$ 25,00	\$ 325,00
Mesa redonda para niños	12	unidad	\$ 20,00	\$ 240,00
Mesas estudiantes secundaria	48	unidad	\$ 25,00	\$ 1.200,00
Mesas de 8 personas	6	unidad	\$ 40,00	\$ 240,00
Mesas para niños	48	unidad	\$ 25,00	\$ 1.200,00
Modular recto biblioteca	1	unidad	\$ 80,00	\$ 80,00
Modulares oficinas	9	unidad	\$ 280,00	\$ 2.520,00
Modulares en L biblioteca	3	unidad	\$ 120,00	\$ 360,00
Mueble aparador	1	unidad	\$ 120,00	\$ 120,00
Sillas	143	unidad	\$ 18,00	\$ 2.145,00
Sillas giratorias	173	unidad	\$ 45,00	\$ 4.325,00
Sillas para niños	156	unidad	\$ 15,00	\$ 1.872,00
Sillones ejecutivos	4	unidad	\$ 50,00	\$ 200,00
Taburete	31		\$ 15,00	\$ 465,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 21.712,00</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**MAQUINARIA Y EQUIPO**

EQUIPO	CANTIDAD	MEDIDA	V. UNITARIO	INVERSIÓN
Central telefónica y 8 extensiones	1	equipo	315,99	315,99
Fotocopiadora	1	unidad	600,00	600,00
Pizarrón tiza líquida	14	unidad	81,76	1.144,64
Proyector y soporte	12	equipo	630,00	7.560,00
Alarma de seguridad	1	equipo	2.500,00	2.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>12.120,63</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**SUMINISTROS DE OFICINA**

Concepto	Cantidad mensual	Medida	Valor Unitario	Costo
Libretín de facturas (100)	30	paquete	6,00	180,00
Resma de papel bond	10	paquete	5,00	50,00
Esferos	1	caja	8,00	8,00
extintor	7	unidad	28,00	196,00
<b>TOTAL</b>				<b>434,00</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**SUMINISTROS DE LIMPIEZA**

Concepto	Cantidad	Medida	Valor Unitario	Costo
Escobas	5	unidad	1,50	7,50
Trapeadores grandes	5	unidad	2,00	10,00
Basureros	17	unidad	6,00	102,00
Recogedores de basura	3	unidad	3,00	9,00
Papel higiénico JUMBO	22	unidad	13,20	290,40
Jabón liquido	30	galón	6,00	180,00
Desinfectante líquido	5	galón	5,75	28,75
Desinfectante en pastillas	38	unidad	0,75	28,50
Cepillos de baño	4	unidad	1,00	4,00
Guantes	5	unidad	1,00	5,00
Fundas de basura (paquete 10)	20	paquete	1,25	25,00
<b>Total</b>				<b>690,15</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**EQUIPO DIDÀCTICO**

MATERIAL DIDÀCTICO	CANTIDAD	MEDIDA	V. UNITARIO	V. TOTAL
Kit de biología				
EQUIPO DE BIOLOGÍA	1	unidad	996,80	996,80
ESQUELETO	1	unidad	201,60	201,60
MICROSCOPIO BINOCULAR	3	unidad	414,40	1.243,20
ESTEREOMICROSCOPIO	1	unidad	260,23	260,23
TORSO	1	unidad	153,05	153,05
Kit de física				
EQUIPO DE ELECTRÓNICA	1	unidad	1.331,43	1.331,43
EQUIPO DE ELECTRICIDAD	1	unidad	1.331,43	1.331,43
EQUIPO DE MECÁNICA	1	unidad	1.691,49	1.691,49
EQUIPO DE CALENTAMIENTO	1	unidad	1.099,27	1.099,27
EQUIPO DE ÓPTICA	1	unidad	549,55	549,55
Kit de química				
EQUIPO MODULAR	1	unidad	1.904,00	1.904,00
Libros	200	unidad	20,00	\$ 4.000,00
Plantas ornamentales	4	unidad	10,00	\$ 40,00
<b>TOTAL</b>				<b>14.802,05</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**EQUIPO DE COMPUTACIÓN**

CONCEPTO	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN
Impresoras	4	unidad	55,00	220,00
Computadoras incluye licencia Windows	58	unidad	499,00	28.942,00
Pantalla de proyección	6	unidad	140,00	840,00
Pizarrón interactivo	13	unidad	1.472,00	19.136,00
<b>TOTAL</b>				<b>49.138,00</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**ROL DE PAGOS**

ÁREAS	CARGO	No. PERSONAS	REMUNEACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN ANUAL	13RO	14TO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	REMUNERACIÓN ANUAL	TOTAL REMUNE ANUAL
DIRECTIVOS	Rector	1	1.200,00	14.400,00	1.200,00	264,00	-	148,20	16.012,20	16.01
	Vicerrector	1	1.000,00	12.000,00	1.000,00	264,00	-	123,50	13.387,50	13.38
PERSONAL DOCENTE	Docentes	16	700,00	8.400,00	700,00	264,00	-	86,45	9.450,45	151.20
PERSONAL DE APOYO	Tesorero	1	800,00	9.600,00	800,00	264,00	-	98,80	10.762,80	10.76
	Jefe de Talento Humano	1	600,00	7.200,00	600,00	264,00	-	74,10	8.138,10	8.13
	Asistente de Adquisiciones y Logística	1	500,00	6.000,00	500,00	264,00	-	61,75	6.825,75	6.82
	Inspector	1	500,00	6.000,00	500,00	264,00	-	61,75	6.825,75	6.82
	Analista de Ntics	1	500,00	6.000,00	500,00	264,00	-	61,75	6.825,75	6.82
	Secretario	1	500,00	6.000,00	500,00	264,00	-	61,75	6.825,75	6.82
	Contador	MEDIO TIEMPO	350,00	4.200,00	350,00	264,00	-	43,23	4.857,23	35
	Orientadora	1	500,00	6.000,00	500,00	264,00	-	61,75	6.825,75	6.82
	Recepcionista	1	350,00	4.200,00	350,00	264,00	-	43,23	4.857,23	4.85
	Médico	1	700,00	8.400,00	700,00	264,00	-	86,45	9.450,45	9.45
	Asistente de Marketing y R.S.	1	500,00	6.000,00	500,00	264,00	-	61,75	6.825,75	6.82
PERS. LIMP. Y MANT.	Polifuncional	1	270,00	3.240,00	270,00	264,00	-	33,35	3.807,35	3.80
TOTAL										258.92

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**FONDOS DE RESERVA**



Áreas	Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
DIRECTIVOS	Rector	1	-	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
	Vicerrector	1	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
PERSONAL DOCENTE	Docentes	16	-	700,00	700,00	700,00	700,00
PERSONAL DE APOYO	Tesorero	1	-	800,00	800,00	800,00	800,00
	Jefe de Talento Humano	1	-	600,00	600,00	600,00	600,00
	Asistente de Adquisiciones y Logística	1	-	500,00	500,00	500,00	500,00
	Inspector	1	-	500,00	500,00	500,00	500,00
	Analista de Ntics	1	-	500,00	500,00	500,00	500,00
	Secretario	1	-	500,00	500,00	500,00	500,00
	Contador	1	-	700,00	700,00	700,00	700,00
	Orientadora	1	-	500,00	500,00	500,00	500,00
	Recepcionista	1	-	350,00	350,00	350,00	350,00
	Médico	1	-	700,00	700,00	700,00	700,00
	Asistente de Marketing y R.S.	1	-	500,00	500,00	500,00	500,00
PERS. LIMP. Y MANT.	Polifuncional	1	-	270,00	270,00	270,00	270,00
TOTAL				9.320,00	9.320,00	9.320,00	9.320,00

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

MATERIAL	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	TOTAL PRIMER MES	AÑO 1	AÑO 2
diseño de campaña publicitaria	1(paquete general)	1	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
rótulo	1	1	800,00	800,00	800,00	
página web	1	1	600,00	600,00	600,00	
volantes	1.000	2.000	0,13	125,00	250,00	263,00
prospecto	300	300	6,00	1.800,00	1.800,00	1.890,00
estudio de imagen	1(paquete general)	4.000	4.000,00	4.000,00	4.000,00	
Anuncio en televisión	1(paquete general)	3.500	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.675,00
<b>TOTAL</b>				12.825,00	13.950,00	5.828,00

**Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo**

## PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS

### GASTOS ADMINISTRATIVOS

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Suministros de oficina	434,00	456,00	478,00	502,00	528,00
Gastos de constitución	1.020,00				
Sueldos+Beneficios	258.927,00	271.874,00	285.467,00	299.741,00	314.728,00
Servicios Básicos	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	6.048,00
Fondos de Reserva		9.320,00	9.786,00	10.275,00	10.789,00
Depreciación	35.293,00	35.293,00	35.293,00	35.293,00	35.293,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>301.434,00</b>	<b>322.702,00</b>	<b>336.785,00</b>	<b>351.571,00</b>	<b>367.385,00</b>
<b>Total Gastos Adm. Flujo</b>	<b>266.141,00</b>	<b>287.409,00</b>	<b>301.492,00</b>	<b>316.278,00</b>	<b>332.092,00</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

### GASTOS DE VENTAS

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Suministros de limpieza	690,00	725 ,00	761,00	799,00	839,00
Publicidad	13.950,00	5.828,00	6.119,00	6.425,00	6.746,00
<b>Total Gastos Ventas</b>	<b>14.640,00</b>	<b>6.552,00</b>	<b>6.880,00</b>	<b>7.224,00</b>	<b>7.585,00</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

## DEPRECIACIÓN ACTIVOS

CONCEPTO	PORCENTAJE	COSTO	DEP MENSUAL	DEP. AÑO 1	DEP. AÑO 2	DEP. AÑO 3	DEP. AÑO 4	DEP.AÑO 5	TOTAL
Muebles y enseres	10%	21.712,00	180,93	2.171,20	2.171,20	2.171,20	2.171,20	2.171,20	10.856,00
Maquinaria y Equipo	10%	12.120,63	101,01	1.212,06	1.212,06	1.212,06	1.212,06	1.212,06	6.060,32
Equipo de computación	33,33%	49.138,00	1.364,81	16.377,70	16.377,70	16.377,70	16.377,70	16.377,70	81.888,48
Material didáctico	10%	14.802,05	123,35	1.480,21	1.480,21	1.480,21	1.480,21	1.480,21	7.401,03
Construcciones	5%	281.032,38	1.170,97	14.051,62	14.051,62	14.051,62	14.051,62	14.051,62	70.258,10
<b>TOTAL</b>			2.941,07	35.292,78	35.292,78	35.292,78	35.292,78	35.292,78	176.463,91

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**GASTO SERVICIOS BÁSICOS**

Concepto		Agua	Luz	Teléfono	Internet
Empresa	Costo mensual	200,00	200,00	80,00	100,00
	Costo anual	2.400,00	2.400,00	960,00	1.200,00

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo

**CAPITAL DE TRABAJO**

Concepto	Valor
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
Suministros de oficina	434
Sueldos+Beneficios	258.927
Servicios Básicos	5.760
Fondos de Reserva	-
Depreciación	35.293
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>301.434</b>
<b>Total Gtos. Adm. Flujo</b>	<b>266.141</b>
Almuerzo y refrigerio	144.000
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
Suministros de limpieza	690
Publicidad	13.950
<b>Total Gastos Ventas</b>	<b>14.640</b>
<b>Subtotal gastos adm. y ventas</b>	<b>424.781</b>
Subtotal mensual	35.398
<b>Capital de Trabajo (3 meses)</b>	<b>106.195</b>

Elaborado por  
Elena Urgilès Vallejo